

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Manažerská práce a rozvoj manažerů
Managerial Work and Development of Managers

Student: Jan Hlava

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Hlava**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Manažerská práce a rozvoj manažerů**
Managerial Work and Development of Managers

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Specifikace manažera a složky manažerského rozvoje
 3. Současný stav rozvoje manažerů v organizaci
 4. Metody zkoumání rozvoje manažerů, popis a analýza zjištěných údajů
 5. Návrhy možných změn a vylepšení v rozvoji manažerů
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
ZIELKE, Christian. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1815-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Datum:.....

.....

Jan Hlava

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování této práce. Rovněž chci poděkovat panu Ing. Marku Mičkalovi za čas, který mi věnoval při konzultacích a za ochotnou spolupráci.

Obsah

1. ÚVOD.....	5
2. SPECIFIKACE MANAŽERA A SLOŽKY MANAŽERSKÉHO ROZVOJE.....	6
2.1. MANAŽER	6
2.1.1. Osobnost manažera	6
2.1.2. Manažerská práce	6
2.1.3. Management	8
2.1.4. Manažerské role	8
2.1.5. Manažerské kompetence.....	9
2.1.6. Efektivita manažerů.....	11
2.2. MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	12
2.2.1. Učení se	12
2.2.2. Vzdělávání	12
2.2.3. Rozvoj.....	17
2.2.4. Výcvik	17
2.3. PŘÍSTUPY PROCESU ROZVOJE MANAŽERŮ	18
2.4. SLOŽKY PROCESU ROZVOJE MANAŽERŮ	23
2.4.1. Technická školení	23
2.4.2. Netechnická soft-skills školení	23
2.5. JAK SE MANAŽEŘI UČÍ?	26
2.5.1. Aplikace cyklu a stylů učení	26
2.5.2. Druhy učících se manažerů	27
2.5.3. Lidé napomáhající učení manažerů	28
2.5.4. Výsledky učení v organizaci	29

3. SOUČASNÝ STAV ROZVOJE MANAŽERŮ V ORGANIZACI.....	30
3.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	30
3.1.1. <i>Charakteristika týmu</i>	31
3.2. CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU	34
4. METODY ZKOUMÁNÍ ROZVOJE MANAŽERŮ, POPIS A ANALÝZA	
ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ	34
4.1. METODY ANALÝZY DAT.....	34
4.1.1. <i>Analýza interních materiálů</i>	35
4.1.2. <i>Dotazník</i>	35
4.1.3. <i>Rozhovor</i>	35
4.2. ABSOLVOVANÁ ŠKOLENÍ.....	36
4.3. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....	37
5. NÁVRHY MOŽNÝCH ZMĚN A VYLEPŠENÍ V ROZVOJI MANAŽERŮ	52
6. ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM GRAFŮ.....	61
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	62
SEZNAM PŘÍLOH	63

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Manažerská práce a rozvoj manažerů.“ Pro manažery je v dnešní době velice důležité nejen výborně ovládat danou problematiku své činnosti, ale také učit se neustále nové věci, vzdělávat se a rozvíjet. Vzdělávání a rozvoj je navíc zapotřebí brát velice zodpovědně a s co nejširším okruhem zaměření.

Vzdělávání je zvláště důležité, neboť ve většině případů nemá manažer zodpovědnost nejen za sebe, ale i za více lidí. Dále je to plnění manažerských rolí, kdy není jen vedoucím pracovníkem, ale zastává celou řadu dalších funkcí. Protože se v průběhu času mění lidé, jejich styl práce a názory, je samozřejmé určitým způsobem měnit, respektive rozvíjet manažerský pohled, jeho vnímání a reagování na neustále se měnící situaci.

Cílem této bakalářské práce je proto v dané společnosti analyzovat a následně navrhnout koncepci školení, která by zajistila již zmiňované nároky na manažery, vedoucí ke zvýšení jejich kompetencí při plnění pracovních úkolů a v neposlední řadě i osobního růstu. Splnění tohoto cíle bychom mohli označit jako přínos jak pro manažery společnosti, tak pro společnost samotnou, protože právě zaměstnanci, respektive manažeři tvoří onu společnost a hájí její zájmy a aktivity.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, kterými jsou teoretické vymezení základních pojmů manažera a jeho rozvoje, charakteristika a současný stav rozvoje dané společnosti, analýza zjištěných údajů a návrhy možných změn a vylepšení.

Analyzovaná skupina manažerů spadá pod společnost poskytující konzultace a služby v oblasti informačních technologií u nás i v zahraničí.

2. Specifikace manažera a složky manažerského rozvoje

2.1. *Manažer*

„Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. V malých firmách a v řadě větších firem může být výhradním nebo hlavním manažerem výhradní nebo nejdůležitější (převážný) vlastník.“ [7, s. 21]

V dnešní době se spíše setkáváme s oddělením manažerské funkce a vlastnictvím firmy. V minulosti se označení manažer začalo používat hlavně u osob řídících organizace nebo služby v podnikání, veřejné správě nebo neziskových organizacích. Manažeři jsou na vedoucích funkcích takzvaní "par excellence", kteří zodpovídají především za realizaci rozhodnutí při provozování firmy. Tito "par excellence" podléhají vlastníkovu firmy. [7]

2.1.1. Osobnost manažera

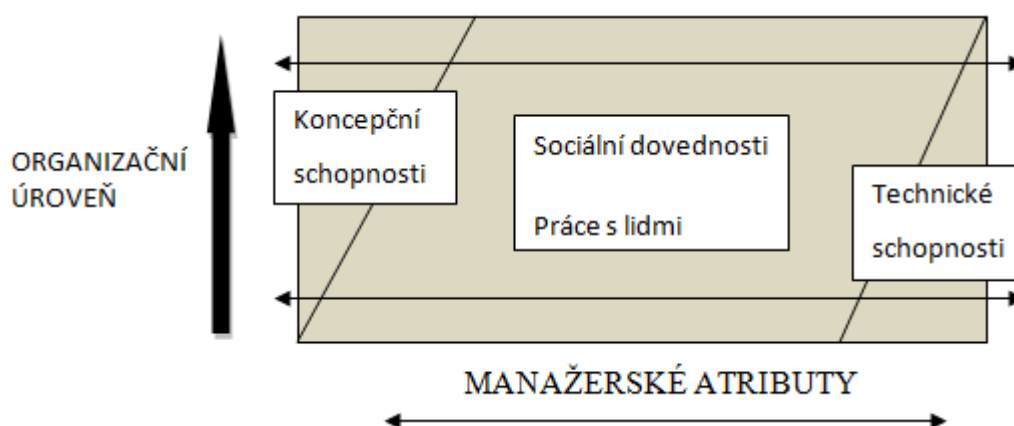
Osobnost manažera, umožňující mu analyticky a přehledně stanovovat hodnoty jednotlivých složek osobnosti, vychází ze tří základních kategorií:

- **jaký člověk je a jak se projevuje** (jeho vlastnosti - charakter, temperament),
- **co člověk umí** (jeho schopnosti, znalosti a dovednosti),
- **co člověk chce a kam směřuje** (jeho motivy, potřeby, zájmy). [4]

2.1.2. Manažerská práce

Pro zajištění průběhu vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, koncepčních schopností a společenských a lidských faktorů. V průběhu postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen větší důraz na koncepční schopnosti, důraz na technické znalosti se postupně snižuje. [3]

Obr. 2.1: Manažerské atributy



Zdroj: [3, s. 31]

Podle Mintzberga se manažerská práce vyznačuje především napětím. Typický pracovní den manažera je rozdělen do četného množství rozdílných činností. Zabývá se spíše jedinečnými a konkrétními záležitostmi než problémy obecnými. Z toho důvodu dává přednost verbální komunikaci před písemným projevem, kdy čas od času vystupuje v řadě rolí, mezi které patří například role vůdce, vyjednávače, mluvčího atd. [7]

V praxi je manažerská práce ovlivněna mnoha faktory, kterými jsou například:

- filozofie a povaha dané organizace,
- typ struktury,
- aktivita a úkoly, které jsou zde zahrnuty,
- metody a technologie práce,
- povaha zaměstnanců. [3]

2.1.3. Management

„Management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejich cílů. Management je často popisován jako „*dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí*.“ [7, s. 22]

Z pohledu manažerské praxe je management „ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“ [6, s. 11]

2.1.4. Manažerské role

Podle Mintzberga je práce manažera něco jako plnění různých „rolí“. Manažerovo postavení pak můžeme rozdělit do tří skupin, které jsou dále rozděleny do dílčích rolí.

Mezilidské role jsou vztahy vznikající z manažerova postavení a autority

1. *Role vůdčí osobnosti* patří mezi nejzákladnější manažerské role. Manažer formálně reprezentuje organizaci, účastní se ceremoniálních záležitostí, kterými jsou např. podpisy dokumentů, účastní se společenských akcí a je přítomen pro lidi, kteří chtějí s manažerem jednat,
2. *Role vedoucího* je jedna z nejvýznamnějších rolí, která obsahuje všechny aktivity manažera. Díky autoritě, která byla manažerovi svěřena, má odpovědnost za plnění úkolů a vedení podřízených,
3. *Role propojovatele* řadí manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo organizaci.

Informační role se vztahují ke zdrojům a předáváním informací získaných vykonáváním mezilidských rolí.

1. *Role dohlázele*, zde manažer hledá a přijímá informace, umožňující manažerovi rozvíjet chápání práce organizace a jejího okolí. Tyto informace mohou být jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, oficiální i neoficiální,

2. *Role šířitele informací*, manažer předává informace prostřednictvím propojovací role z vnějšího prostředí do organizace a informace prostřednictvím role vedoucího z vnitřního prostředí mezi podřízené. Manažer je nervovým centrem všech informací,
3. *Role mluvčího*, manažer předává informace prostřednictvím formální autority lidem mimo jednotku, kterými jsou nadřízení a široká veřejnost jako dodavatelé, zákazníci nebo tisk.

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí, která vycházejí z manažerova postavení a jeho autority.

1. *Role podnikatele*, manažer může plánovat a začít řízené změny pomocí využívání různých příležitostí, řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení situace. Manažer pak může hrát hlavní roli v hledání řešení a také v delegování odpovědnosti na podřízené,
2. *Role napravovatele poruch*, kde manažer musí reagovat na nevyžádané situace a nepředvídané události. Při vyskytnutí nečekaného problému musí manažer podniknout určité kroky, aby situaci napravil,
3. *Role rozdělovatele zdrojů*, manažer používá své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být práce vynaložena a k rozhodnutí ohledně rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas a zásoby zaměstnanci. Mimo to rozhoduje také o rozvržení práce,
4. *Role jednatele* znamená účast na jednáních s přítomnými jedinci nebo organizacemi. Důležitou součástí manažerovy práce je vyjednávání, které se opírá o jeho autoritu, přístup k informacím a důvěryhodnost. [3]

2.1.5. Manažerské kompetence

Aby byli manažeři pro výkon své práce dobře připraveni, musí mít potřebné způsobilosti, neboli kompetence, které jim umožní řídit disponibilní zdroje s minimálními náklady, ztrátami, zmetky a maximální produktivitou, zisky atd.

Jedna z mnoha definic pak zní takto: Kompetence je „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky.“ [6, s. 13]

Díky anglickým výrazům „competence“ a „competency“ může dojít k nejednoznačnosti definice kompetence. „Competence“ znamená účinnost a oprávněnost, tj. schopnost dobře pracovat, dělat správnou práci rychle a precizně. „Competency“ znamená spíše způsobilost, kvalifikaci, tj. schopnost vykonávat úkoly, které jsou vyžadovány pracovním místem.

Kompetence manažera je složena z několika charakteristik, které zejména podmiňují jeho výkon v každé práci, objevují se ve všech známých modelech kompetencí. Tyto charakteristiky lze považovat za univerzální. Mezi pár základních charakteristik patří:

- **Zkušenosti** - zdroj poznatků manažera o firmě, lidech v ní, technologiích, které získává během svých činností. Praktické výsledky manažera závisí jak na příležitosti něčemu se naučit, tak na schopnosti učit se na základě praxí získaných zkušeností,
- **Znalosti** - soubor informací o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, lidech, materiálu a surovinách, organizaci, její struktuře a manažerských koncepcích, které manažer opakovaně využívá,
- **Povahové rysy** - mezi vhodnými kandidáty na post manažera nejsou jen lidé s dobrými zkušenostmi a znalostmi, ale také lidé s vhodnými povahovými rysy, talenty a postoji. Jsou to relativně stálé vlastnosti člověka, které se projevují v jeho chování odlišně v různých typech situací při reagování na stejné skupiny podnětů. Mezi kladné (žádoucí) povahové rysy manažerů můžeme zařadit rozhodnost, sebedůvěru, trpělivost, vytrvalost aj.,
- **Postoje** - jsou to sklony reagující ustáleným způsobem na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Neboli stanovisko manažera projevující se připraveností plnit určité úkoly a cíle, které zaujal k okolí a k sobě samému. Postoje odrážejí měřítko hodnot, které manažer uznává,

- **Dovednosti** - schopnost manažera vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Mezi dovednosti manažerské funkce můžeme zařadit:
 - odborně technické dovednosti,
 - analytické a koncepční dovednosti,
 - manažerské procesní a organizační dovednosti. [6]

2.1.6. Efektivita manažerů

Manažerská efektivita znamená „dělat věci správně“ a vztahuje se ke **vstupům** a k tomu, co manažer dělá. Aby byl manažer efektivní, musí splňovat požadavky práce na vstupy, jako je jasnost cílů, plánování, organizace, řízení a kontrola.

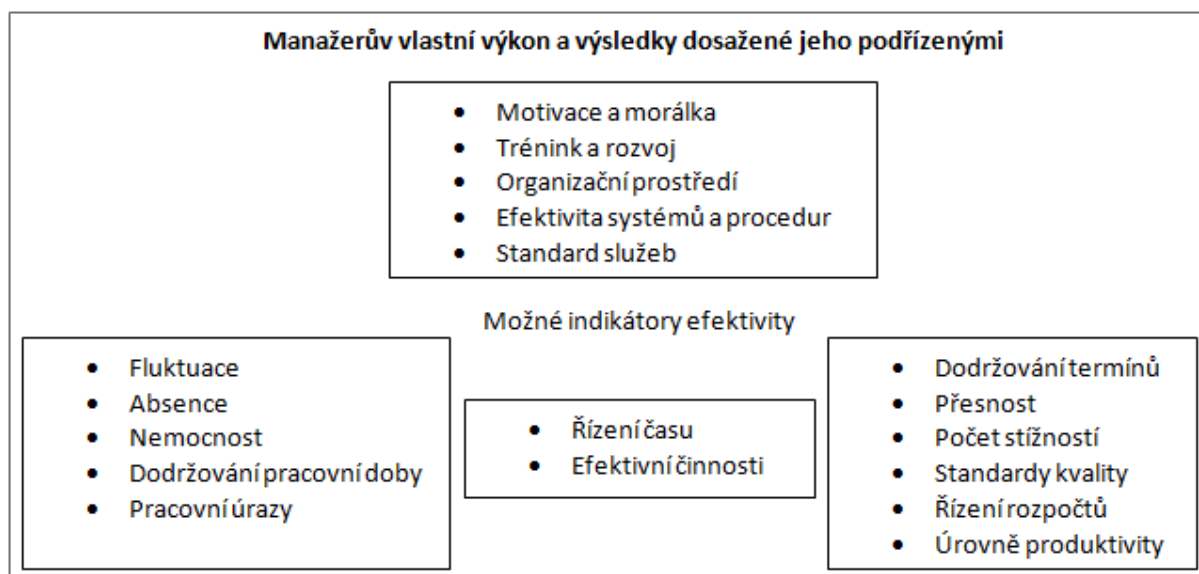
Největším příspěvkem k efektivitě je považována komunikace a management lidských zdrojů. [3]

Měřítko efektivity

Manažeri jsou velmi často posuzováni nejen podle vlastního výkonu, ale také podle výsledků dosažených jejich podřízenými. Manažerská efektivita může být ohodnocena například faktory:

- síla motivace a morálky zaměstnanců,
- úspěšnost jejich rozvoje,
- četnost výměny zaměstnanců,
- absence,
- výskyt nemocí,
- pracovní nehody,
- špatné dodržování časů. [3]

Obr. 2.2: Některé indikátory manažerské efektivity



Zdroj: [3, s. 84]

2.2. Manažerské vzdělávání a rozvoj

2.2.1. Učení se

„Relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.“ [1, s. 509]

2.2.2. Vzdělávání

Nepřetržitý proces, během kterého člověk získává a rozvíjí nové a již existující znalosti, dovednosti a schopnosti. Dále ho připravují na budoucí náročnější a z hlediska úrovně vyšší úkoly. Je to proces i výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání. Existují čtyři typy vzdělávání:

1. **Instrumentální** - určuje, jak lépe vykonávat práci poté, kdy bylo dosaženo základní úrovně výkonu,
2. **Poznávací** (kognitivní) - výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí,

3. **Citové** - výsledky jsou více založeny na formování postojů než znalostí,

4. **Sebereflektující** - formování nových vzorců myšlení a chování a tím vytváření nových znalostí. [2]

Cíl vzdělávání

Hlavním cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, kterých je potřeba k uspokojení současných a budoucích potřeb organizace. Aby bylo možné dosáhnout tohoto cíle, je nutné zabezpečit připravenost a ochotu lidí se vzdělávat. Je nutné, aby byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání plně využíváním existujících zdrojů vzdělávání, a aby chápali, co musí znát a být schopni dělat.

Pokud bude mít vzdělávaná osoba cíle, samotné vzdělávání bude efektivnější. Těmito cíli se myslí cíle a standardy výkonu, které budou dosažitelné a pomocí nichž manažer posoudí své vlastní pokroky ve vzdělávání. Tyto cíle by si měli, s potřebnou pomocí, stanovit sami. [2]

Požadovaný cíl vzdělávání může obsahovat:

- **Nabývání vědomostí.** Jde o vědomosti velmi specifické, týkající se jen konkrétního systému a postupů používaných pouze organizací manažera, ale i vědomosti zcela všeobecné. Získávání vědomostí se může soustřeďovat na určité manažerské funkce (výroba či personalistika) a zahrnovat různé oblasti,
- **Zvládnutí technik** je velmi důležité k nabývání znalostí, například při zjišťování provádění statistické kontroly kvality, zpracování plánu, výkazu zisků a ztrát, vyhodnocování psychologických testů nebo vedení pohovoru se zaměstnancem. Zvládnutí technik a získané znalosti lze velmi snadno vyhodnocovat. Po ukončení kurzu se manažeři dozví, jestli se skutečně naučili to, co předpokládali, že se naučí nebo naopak,
- **Rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování.** Tato oblast vzdělávání je méně strukturovaná a výsledky jsou méně zřetelné. Z toho vyplývá, že se nedají přesně měřit. Hlavní složkou této oblasti rozvoje je schopnost vést lidi, komunikovat a jednat s lidmi, motivovat ostatní, ovlivňovat je a přesvědčovat,

- **Rozvoj latentních schopností jedince.** Kategorie zahrnující skupinu výchovně vzdělávacích programů, které jsou zaměřeny na rozvoj vybraných individuálních schopností jedince. Do tohoto rozvoje patří například posilování sebevědomí nebo tvůrčích schopností a programy zaměřené na představivost a strategické myšlení,
- **Změna postojů a posilování angažovanosti.** Programy zaměřené na posilování pocitu sounáležitosti manažerů z různých míst a zastávaných funkcí v rámci velkých organizací. Mezi tyto programy patří kurzy, zabývající se „rozšiřováním obzorů“ manažerů pomocí implementování představ manažerů z jiných organizací. Tyto kurzy osvětlují manažerům jiné kulturní hodnoty a napomáhají např. také zlepšovat spolupráci mezi muži a ženami. [7]

Motivace vzdělávání

Samotné určení cílů vzdělávání ale nestačí. Je potřeba, aby manažeři byli motivováni se učit a vzdělávat se. Měli by vědět, že nynější úroveň jejich znalostí, schopností a dovedností nebo jejich současný postoj a chování je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat práci lépe, ke spokojenosti vlastní i ostatních. Důležitou součástí motivování je nalézání uspokojení vzděláváním. Pokud ze vzdělávání nemají alespoň částečné uspokojení nebo ho nepovažují za užitečné, mohou selhat i nejlepší programy vzdělávání. [2]

Metody vzdělávání

Cíle, konkrétní potřeby a styl vzdělávání by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru metod pomáhají především konkrétní cíle a individuální potřeby. Je také pravděpodobnější, že lepší výsledky přinese kombinace metod, než metoda samotná. Jestliže dovednosti, které je třeba zvládnout, budou složitější, tím aktivnější musí být metody vzdělávání. Vzdělávací program by měl poskytovat čas nezbytně nutný pro osvojení, vyzkoušení si a akceptování nových poznatků. [2]

Vzdělávání nabízí širokou škálu metod, které lze rozdělit na tyto tři části:

- **Na pracovišti (při výkonu práce)** - používají se v každodenní praxi. Obsahují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky a mentoring,

- **Mimo pracoviště** - metoda používaná u formálních vzdělávacích kurzů, které jsou konané ve vzdělávacích zařízeních. Obsahují přednášky, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, team building aj.,
- **Na pracovišti i mimo pracoviště** - obsahují instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, projekty aj. [1]

Úrovně vzdělávání

Pro různé úrovně vzdělávání jsou potřebné rozdílné metody a čas. K nejnižší úrovni vzdělávání je zapotřebí přímé fyzické reakce, vytváření základních podmíněných reflexů a učení se z paměti. Vyšší úroveň vzdělávání obsahuje přizpůsobování si existujících znalostí a dovedností novým úkolům a prostředí. V další úrovni je vzdělávání komplexnějším procesem, kdy se identifikuje podstata okruhu postupů či činností a musí se propojit řada jednotlivých úkolů. Nejsložitější úroveň představuje vzdělávání týkající se hodnot, postojů lidí a skupin. [2]

Vyhodnocování vzdělávání

Pro posouzení účinnosti výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde a jestli je zapotřebí změn, je důležité vzdělávání vyhodnocovat. Základy a kritéria hodnocení se musí stanovit již ve fázi plánování, k čemuž je potřeba zjistit, jaké informace pro toto vyhodnocení budeme potřebovat. [2]

Jedna z definic vyhodnocování vzdělávání zní: „Každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“ [2, s. 508]

Jestli mělo vzdělávání smysl, se určuje především jako porovnání poměru nákladů na vzdělávání a přínosů společnosti. Hledá se odpověď na otázku: Do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel?

Vyhodnocování vzdělávání můžeme **rozdělit** na následující **čtyři úrovně**:

1. **Reakce** - touto úrovní se zkoumá reakce účastníků na toto vzdělávání, neboli spokojenost bezprostředního zákazníka. Kroky pro hodnocení reakcí:

- určit, co chceme zjistit,
- podněcování účastníků pro napsání svých návrhů a připomínek,
- zajištění si odpovědí od všech účastníků vzdělávání,
- zajištění si poctivých a upřímných odpovědí účastníků,
- vytvoření přijatelných standardů,
- posuzování reakce účastníků podle těchto standardů a podniknutí vhodných kroků.

Výzkumy ukazují, že existuje jen malá odchylka mezi reakcemi vzdělávajících se osob a ukazateli vzdělávání, ale navzdory této informaci organizace stále touží získávat tyto reakce, které jim při opatrném používání můžou poskytnout užitečné informace o tom, jak moc a proč došlo k uspokojení potřeb vzdělávání.

2. **Hodnocení poznatků** - získávání informací o míře splnění cílů vzdělávání. Je důležité zjistit, kolik znalostí si osvojili, jaké dovednosti si osvojili a jak moc se v žádoucím směru změnila jejich postoje. Přitom by měly být, pokud je to možné, použity organizované testy před a po uskutečnění programu (například papír a tužka).
3. **Hodnocení chování** - hodnotí se, jak moc se změnilo chování účastníků po návratu na pracoviště. Je třeba zjistit, nakolik se uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by i toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Měl by být ale kladen důraz na to, aby byl poskytnut účastníkům vzdělávání určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Z výsledků by mělo být zřejmé, do jaké míry bylo dosaženo cílů ohledně změny chování.
4. **Hodnocení výsledků** - je to základna pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit, jak vzdělávací programy přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti předchozí (počáteční) úrovni. Výkonem se například myslí přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení úrazovosti či zvýšení spokojenosti zákazníků. Lze-li výsledky kvantifikovat, samotné hodnocení je jednodušší, avšak ne

vždy je snadné prokázat míru přínosu vzdělávání. Asi nejvlivnější metodou demonstrování, že se programy vyplácejí, je měření návratnosti investic.

Problém je ale takový, že zatímco zjišťování nákladů na vzdělávání je docela snadné, zjistit přesvědčivé finanční posouzení příjmů je mnohem obtížnější. Tak či tak, je mnohem lepší vycházet alespoň z nějakých nebo odvozených přínosů vzdělávání a dále určovat návratnost investic, než nedělat vůbec nic. Předpokládá se, že jakékoliv vzdělávání by mělo zlepšit výkon vzdělávajících alespoň o jedno procento. [2]

2.2.3. Rozvoj

„Růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe“. [1, s. 509]

Je to nepřetržitý proces změn chování a osobnosti probíhající současně s procesem stárnutím člověka. [1]

Prakticky užitečný manažerský rozvoj musí zahrnovat mapování toho, co se od manažerů očekává, co manažeři dělají a jejich úspěšnost při této činnosti. Nestačí přitom pouze seznam obecných úkolů. [7]

2.2.4. Výcvik

neboli odborné vzdělávání, zahrnuje oproti vzdělávání model zaměřený na obsah, který s předstihem rozhoduje, jaké znalosti a dovednosti je třeba zlepšit, plánuje program a předkládá obsah v logickém pořadí pomocí různých forem vzdělávání. [2]

Umožňuje jedincům dosáhnout takové úrovně znalostí, schopností a dovedností, aby mohli svou práci provádět efektivně. [1]

2.3. Přístupy procesu rozvoje manažerů

Vzdělávání a školení v kurzech

Kurzy, které mají jako výsledek formálně uznávanou kvalifikaci (například MBA), jsou spíše dlouhodobého charakteru a zabývají se základními manažerskými disciplínami. Zpravidla jsou označovány jako výchova nebo vzdělávání manažerů. Kurzy, které nemají jako výsledek formálně uznávanou kvalifikaci, se zaměřují spíše na odbornou a technickou vyspělost. Jsou označovány jako programy školení manažerů.

Jsou kurzy, které se zaměřují na dosažení jen jednoho cíle, jiné zase dva až tři cíle současně. Na předávání znalostí základních disciplín (ekonomie, znalosti manažerských funkcí a prostředí organizací) se zaměřují kurzy takzvaného obecného managementu. Patří sem i kurzy zaměřené na techniky, jako je lineární programování, na dovednosti, což je například řízení porad, a také na rozvoj tvůrčích schopností. [7]

Vzdělávací kurzy (školení) „otevřené“ a „šité na míru“

Cíl a účel školení vyplývá ze strategie podniku a předchozích analýz potřeb. Tyto potřeby jsou:

- 1) silné stránky pracovníka v oblastech schopností a zkušeností,
- 2) odborné a osobnostní nedostatky manažera,
- 3) je možné tyto nedostatky odstranit školením?

U každého školení je potřeba posoudit náročnost času a nákladů. [9]

Vzdělávací kurzy můžeme rozdělit na kurzy „otevřené a veřejné“ nebo naopak „uzavřené a šité na míru“, „organizované na objednávku nebo připravené na zakázku“. Kurzy pro veřejnost (otevřené) jsou většinou organizovány externími organizátory, nabízené na volném trhu. Prezентují se formou prospektu nebo katalogu kurzů. Pro většinu organizací je ale dosti časově náročné a riskantní, neboť všechny vlastnosti vyjádřené v superlativech nemusí být skutečně realizovány. Kurzy „šité na míru“ jsou rozdílné podle stupně přizpůsobení potřebám konkrétní organizace. Například pokud jsou standardní kurzy obsazeny manažery jedné organizace do posledního místa, znamená to, že nejsou upraveny „na míru“.

Podnikové programy

V současné praxi je častým jevem zajišťování vzdělávacích programů pro své manažery mateřskou organizací, kdy jednotlivé lekce těchto programů vedou profesori externích škol, podnikoví poradci a jiní instruktoři, získaní mimo firmu. Firmy se také liší tím, zda mají nebo nemají svá vlastní školicí střediska.

Cílové skupiny

Cíle kurzů se liší podle okruhu posluchačů, pro které jsou určeny. Cílové skupiny mohou být určeny podle postavení v hierarchii manažerských funkcí nebo šířky záběru funkcí. [7]

Učení akcí

Metodu manažerského rozvoje vyvinutou Regem Revansem můžeme považovat za spojovací článek formálních kurzů a učením se pomocí pracovních zkušeností. Nejde však o zkušenosti nebo znalosti, které se naučili nebo jich dosáhli v minulosti. „Zaměřuje se na hledání nových prvků a kladení užitečných a objevných otázek tam, kde převládá nevědomost, riziko a nejasnost. Manažeři se učí jednat v nových a nezvyklých situacích tím, že se pokoušejí o řešení skutečných problémů, které se zatím vyřešit nepodařilo.“ [7, s. 56]

Přičemž se učení akcí vzájemně doplňuje s tradičními kurzy a nesnaží se je nahradit. [7]

Učení se ze zkušeností z pracovní činnosti

Obsahuje několik druhů učení napomáhajících k systematictějšímu postupu učení. Jsou to:

Práce přinášející nové výzvy. Můžeme zde zařadit zahajování nových činností, odstraňování potíží a poruch aj.,

Učení se od jiných lidí. Tito lidé jsou něco jako vzory chování a jednání (myšleno v pozitivním i v negativním smyslu),

Obtížné situace. Kde jsou hranice našich možností? Pomocí těchto situací to pokoušíme rozpoznávat. Chybná rozhodnutí či vyrovnání se s osobní tragédií, to jsou situace, při kterých by se měl manažer zamyslet nad tím, co je žádoucí a co je možné,

Účast na kurzech. Myšleno i z pohledu lektora. Umožňuje srovnání s manažery z jiných organizací, což působí kladně na zdravou sebedůvěru,

Mimopracovní zkušenosti. Jde například o zkušenosti z dobrovolné společenské události,

Konkrétní úkoly osobního rozvoje. Výzkumem uváděných 88 úkolů osobního rozvoje opírajících se o zkušenosti. Jsou rozděleny do pěti skupin:

- 1) malé projekty a zahajování akcí vyžadující přesvědčování, učení se novým věcem a práce pod tlakem,
- 2) potřeba budování týmu a individuální zodpovědnosti,
- 3) menší strategické úkoly vyžadující intelektuální přístup se schopností ovlivnit ostatní,
- 4) práce v kurzech a koučování jiných. Vedení ostatních slouží k uvědomění si nedostatků ve vlastních vědomostech a dovednostech,
- 5) mimopracovní aktivity, jako práce s novými lidmi. [7]

Plánování kariéry

Vzájemným propojením činností se dosahuje sladění manažerského rozvoje a růstu kariéry.

Organizační rozvoj

Je to označení pro plánovitý proces organizačních změn sloužící organizaci k dosažení strategických cílů. Obsahuje organizační strukturu, systém a postupy, styl managementu, týmovou práci a řešení konfliktů. Člení se do čtyř základních etap:

1. **Diagnostická etapa**, kterou lze provést bez cizí pomoci, běžně využívající průzkumy mínění zaměstnanců a ve které se hledají odpovědi na otázky typu: Kde se nacházíme nyní? Kam se chceme dostat?,
2. **Plánování akcí**, které je nutné uskutečnit k dosažení potřebných změn. Akce představující změnu struktury, systému a postupů, výchovně vzdělávací programy,

3. **Realizace.** Neoddělitelná podstata procesu organizačního rozvoje,
4. **Hodnocení a konsolidace.** Bylo dosaženo stanovených cílů? Celá zpětná vazba a měřítko kvality a spokojenosti je poskytnutá průzkumem mínění zaměstnanců. Je důležité zajistit, aby po dosažení cílů managementu tyto výsledky, kterých bylo dosaženo, nebyly opět ztraceny. [7]

Otevřené a distanční učení

Manažeři mohou studovat v libovolném čase a místě, které jim vyhovují. Výhodou tohoto učení není jen libovolný čas a místo, ale i časté použití moderních technologií. Otevřené učení je zpravidla systém umožňující odstranění možných vnímaných zábran učícím se manažerem. **Existují dva druhy zábran:**

1. **Administrativní** - studium umožněné jen na určitém místě a v určitou dobu nebo je potřeba kurz ukončit v předem stanoveném období,
2. **Studijní** - je zapotřebí například minimální kvalifikace pro přijetí, nedostatek přizpůsobivosti, týkající se učebních cílů, metod a návazností.

Charakteristiky distančního učení:

- Oddělení studenta a učitele,
- Používání komunikačních prostředků umožňujících spojení studenta a vzdělávací systém,
- Využívání dvoucestné komunikace k získávání přínosu z dialogu studentem i učitelem,
- Především individuální studium. [7]

Sebevzdělávání

„Sebevzdělávání je vhodné pro zdokonalování manažerských dovedností v čase a místě, které nejlépe vyhovují možnostem a motivaci jednotlivců“. [7, s. 65]
Největší rozdíl je ve využívání rozsáhlé škály možností učení, na rozdíl od ostatních metod manažerského rozvoje, kde je kladen důraz na plány, úkolování, vztahy ve skupině aj.

Výše zmíněná výhoda je ale podmíněna větší osobní ukázněností a úsilím pro dokončení programu vzdělávání v požadovaném termínu.

Podnikové poradenství

Místo školení a dalšího rozvoje manažerů dávali rady poradci. Není vyloučené, že poradce vyřeší daný problém sám a manažer řešení jen převeze. Při tomto způsobu rozvoje je zapotřebí úzká spolupráce manažera a poradce, aby se využilo manažerovo „know-how“ při hledání řešení. Kdyby tomu tak nebylo, mohlo by se stát, že by manažer nenesl na řešení problému svoji zodpovědnost a příště by za poradcem mohl přijít se stejným druhem problému.

Manažer musí být víc, než jen pozorovatel konzultačního procesu. Musí se aktivně zapojit do práce s poradcem. Aktivním zapojením se myslí vlastní myšlenky, znalosti, informace, rozhodování a pocity. [7]

E-learning

..neboli elektronické vzdělávání.

„Poskytování a správa příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců.“ [2, s. 481]

Jde především o zlepšování učení a vzdělávání rozšiřováním a doplňováním vzdělávání tváří v tvář, tudíž je nenahrazuje. Není ani tak záležitostí technologie, ale spíš učení založené na technologii.

Mezi jednotlivé typy e-learningu patří:

- **samostatný e-learning**, kdy vzdělávající se osoba používá danou technologii, ale není zrovna napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby,
- **živý e-learning**, kdy jsou pomocí dané technologie instruktor a vzdělávající se osoba v kontaktu, ale jsou na různých místech,
- **kolektivní e-learning**, který podporuje výměnu informací a znalostí například pomocí diskusních fór a společenství praktiků, mezi učícími se osobami.

Cíl e-learningu je zabezpečit vzdělávání „právě včas, dostatečně a pro vás“. Jde o dosažení vzdělávání právě tehdy, kdy je to nejvhodnější a nejvíce zapotřebí. [2]

2.4. *Složky procesu rozvoje manažerů*

2.4.1. Technická školení

Jsou to školení zaměřená na zvyšování dovedností či specializace na praktické, respektive technické úrovni. Tato školení mohou být na sekundární a post-sekundární úrovni, kdy sekundární znamená získání základních vědomostí běžnou prací a post-sekundární znamená vyšší stupeň vzdělávání, jako jsou například dodatečné externí, specializované kurzy.

2.4.2. Netechnická soft-skills školení

Školení soft-skills se v dnešní době již ani nepřekládají do českého jazyka. Kdybychom ale chtěli použít doslovný překlad, znamenalo by to tzv. měkké dovednosti, mezi které můžeme zařadit dovednosti komunikace, vyjednávání, zvládání konfliktů a mnoho dalších technik. Tato školení se liší od technických především definováním z hlediska očekávaných výsledků, nikoliv jako specifická metoda nebo technika, jako je například statistická analýza. [12]

Pro představu si pojďme představit pár základních školení soft-skills dovedností.

Time management

Hlavním cílem Time managementu je uspořádat život, respektive čas člověka, manažera. Pokud se předešlou větu podaří úspěšně vyřešit, člověk poté bude efektivní a úspěšný jak v práci, tak i v osobním životě a v neposlední řadě získá dostatek času na aktivní odpočinek a mimopracovní aktivity. Může to tak být základní pilíř osobní strategie zdravého a smysluplného života.

Na druhou stranu, naučit se efektivně řídit svůj čas vyžaduje rovněž určitý čas. Tímto mluvíme o tzv. paradoxu zaneprázdněného člověka, který zní: „Mám čas naučit se pracovat se svým časem“?

Mezi 3 základní věci, které je nutné si uvědomit patří:

1. čas nelze koupit
2. čas nelze uspořít
3. čas nelze zastavit [5]

Koučování

Koučováním se uvolňuje lidský potenciál a umožňuje člověku maximalizovat jeho výkon. Zaměřuje se na příležitosti, které přijdou a ne na chyby, které už se staly. Lze ho použít v průběhu práce na aktivní řešení současných problémů na úkolech nebo při jejich kontrole. Koučování již ale neslouží jen jako nástroj vedení lidí, ale i celých firem.

Je to systematický proces napomáhající k úspěchu všech organizací, společností, týmů, řídicích pracovníků i zaměstnanců.

Druhy koučování:

- **Individuální** - určené pro jednotlivé subjekty jako například ředitelé, manažeři, vedoucí pracovníci nebo klíčoví zaměstnanci. Individuální koučování slouží hlavně pro změnu myšlení jednotlivce tak, aby dosáhl co nejlépe a nejefektivněji svého stanoveného cíle.
- **Týmové** - optimální varianta pro práci s týmem a jeho výkonností, která se dá kombinovat s koučinkem individuálním. Týmová spolupráce pozitivně působí na zlepšování vztahů, komunikace a motivace lidí na pracovišti.
- **Pro firmy** - jedna z nejúčinnějších metod směřujících ke zvýšení výkonnosti a produktivity firmy a vede k celkovému rozvoji a zisku firmy. Nejčastěji používaná při práci s klíčovými specialisty, středním a vyšším managementem. Správně vedený koučink nepomáhá jen samotným zaměstnancům, ale hlavně společností samotným.

Základních pět kroků vzájemného dialogu koučinku:

1. Analýza současného stavu - určení silných a slabých stránek firmy či konkrétní situace, její příležitosti a hrozby,
2. Určení ideálního stavu pomocí strategických cílů - pomáhá nám ujasnit si představy a určit strategické cíle,
3. Hledání řešení - rozšiřování možností při hledání optimálního řešení. Důležité je tímto zvýšit počet alternativ, které máme při rozvoji konkrétních cílů a představ,
4. Akční programový plán - probíhá úzká spolupráce mezi koučem a klientem. Program musí být rozsahově i termínově realizovatelný. Pro správné realizování akčního programového plánu je nutná úplná akceptovatelnost všech, kteří se na něm budou podílet.

Vyhodnocení a doporučení - úplné shrnutí celého procesu a doporučení k realizaci daného akčního programového plánu. Důležitou součástí tohoto kroku je motivace a povzbuzení klienta. [10]

Mentoring

Mentoring je metoda profesního rozvoje (vedení zaměstnanců) založená na zkušenostech mentora.

Jde o vytvoření vztahu mezi mentorem a takzvaným mentee (pracovníkem), který přináší přínos pro obě strany - mentee pozoruje a přejímá zkušenosti, kontakty a představy a mentor je obohacen o postřehy člověka, který přišel zvenčí a netrpí firemními stereotypy.

Pojem mentor označuje člověka, který disponuje velkými znalostmi a zkušenostmi ve svém oboru a dále je různou formou předává mentee.

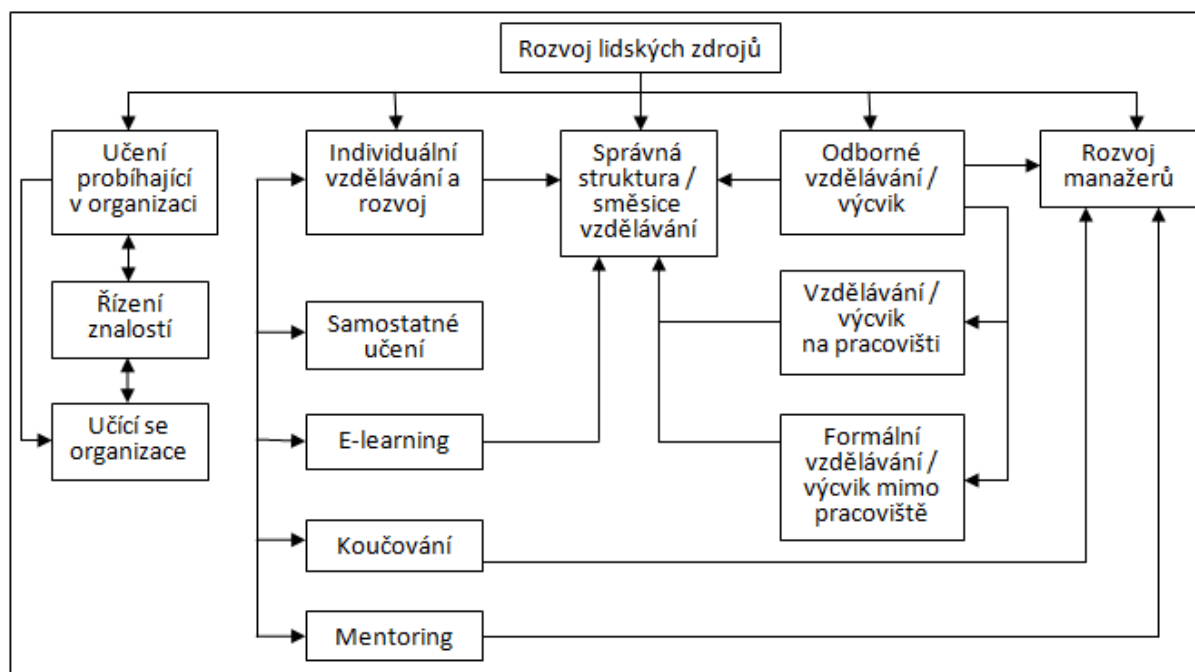
Základy mentoringu jsou:

- vedení a rada,
- zprostředkování kontaktů a informací,
- diskuse o strategii úspěchu a plánování kariéry. [11]

Komunikace

„Využíváním vhodných komunikačních stylů lze dosáhnout pochopení a přijetí svých záměrů i lidmi, kteří jsou zvyklí uvažovat a komunikovat jinak než my.“ [8, s. 115]
Jelikož nás nikdo nemůže znát natolik, aby přesně věděl, co si myslíme, musíme své myšlenky jasně zformulovat. K tomu nám slouží umění komunikace, neboli vyjadřování. [8]

Obr. 2.3: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: [2, s. 444]

2.5. Jak se manažeři učí?

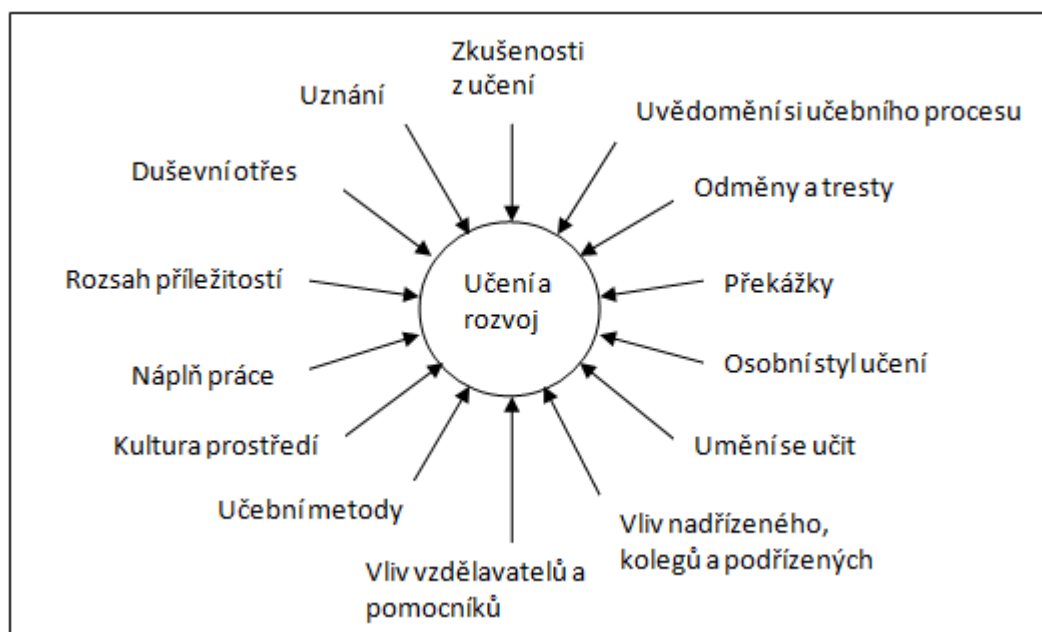
2.5.1. Aplikace cyklu a stylů učení

Výběr důležitých myšlenek hlavních teorií učení je takový:

- Manažeři se chtějí učit věci, které slouží k jejich okamžitým potřebám nebo potřebám v blízké budoucnosti vykonávat danou činnost,
- Nejeefektivnější procesy učení jsou procesy soustředící se na obsah práce manažera,

- Pro každý případ učení existuje žádoucí a vhodný učební cyklus - proces, kdy manažeři myslí a vyvozují závěry získané praktickou zkušeností,
- Počáteční zájem o učení a učit se procesem myšlení se u jedinců navzájem liší,
- Výsledné učení je ovlivněno obecnou povahou managementu i povahou prostředí, které obklopuje každého jednotlivce. [7]

Obr. 2.4: Vlivy působící na učení



Zdroj: [7, str. 41]

2.5.2. Druhy učících se manažerů

Aktivista učící se nejlépe při aktivitách, ve kterých se může plně uplatnit. Učí se z probíhajících, reálných dějů a ne z činností o samotě jako je například čtení,

Reflektor učící se při aktivitách umožňující mu zopakovat a zhodnotit si věci, které se naučil,

Teoretik učící se při aktivitách tvořících část systému, modelu, koncepce nebo teorie,

Pragmatik učící se při aktivitách, jejichž podstata je spojena s problematikou a možnostmi vykonávané práce.

2.5.3. Lidé napomáhající učení manažerů

Manažeři jsou ve značné míře ovlivňováni lidmi ve svém okolí, kdy na ně tento vliv v etapách učebního procesu může působit jak kladně, tak záporně a může se týkat obsahu jednotlivých činností i samotného procesu.

V minulosti se literatura na rozvoj managementu zaměřovala spíše na roli nadřízeného, kdy se pozornost zaměřovala na formální podporu, kterou je například hodnocení. Tato metoda „koučování nadřízeným manažerem“ již ale není jedinou významnou metodou učení manažerů. Je podloženo výzkumem, že manažerům při učení častěji pomáhá neformální přístup ostatních spolupracovníků, kterými jsou například pracovní diskuse s kolegy a nadřízenými.

V praxi se to dá také vysvětlit tak, že to, co může udělat nadřízený pro své podřízené, se liší od toho, co pro podřízené může udělat skutečný studijní rádce, neboli osoba, která není manažerovým nadřízeným ani spolupracovníkem.

Skupiny lidí, které mohou manažerovi pomoci v učení:

Na pracovišti

- nadřízení,
- profesionální poradci,
- studijní rádci,
- kolegové,
- podřízení.

Mimo pracoviště

- vzdělavatelé,
- autoři odborných prací,
- poradci,
- členové rodiny, přátelé a známí,

- konkurenti. [7]

2.5.4. Výsledky učení v organizaci

Tyto výsledky přispívají k rozvoji firemních schopností založených na zdrojích, což je v souladu se základními principy lidských zdrojů. Je totiž nezbytné investovat do lidí, aby se pak vytvořil intelektuální kapitál organizace.

3. Současný stav rozvoje manažerů v organizaci

3.1. *Charakteristika společnosti*

Z důvodů použití citlivých informací a ochrany zaměstnanců si společnost vybraná pro praktickou část mé bakalářské práce nepřeje být jmenována. Říkejme jí „X“.

X představuje anglickou společnost poskytující konzultace a služby v oblasti informačních technologií, zaměstnávající přibližně 40 000 lidí ve více než 30 zemích světa. Na českém trhu se pohybuje od roku 1995, kdy zde byla založena její první pobočka. Samotná společnost vznikla v 70. letech minulého století ve Velké Británii. Svým klientům nabízí poradenství, systémovou integraci a služby v oblasti outsourcingu.

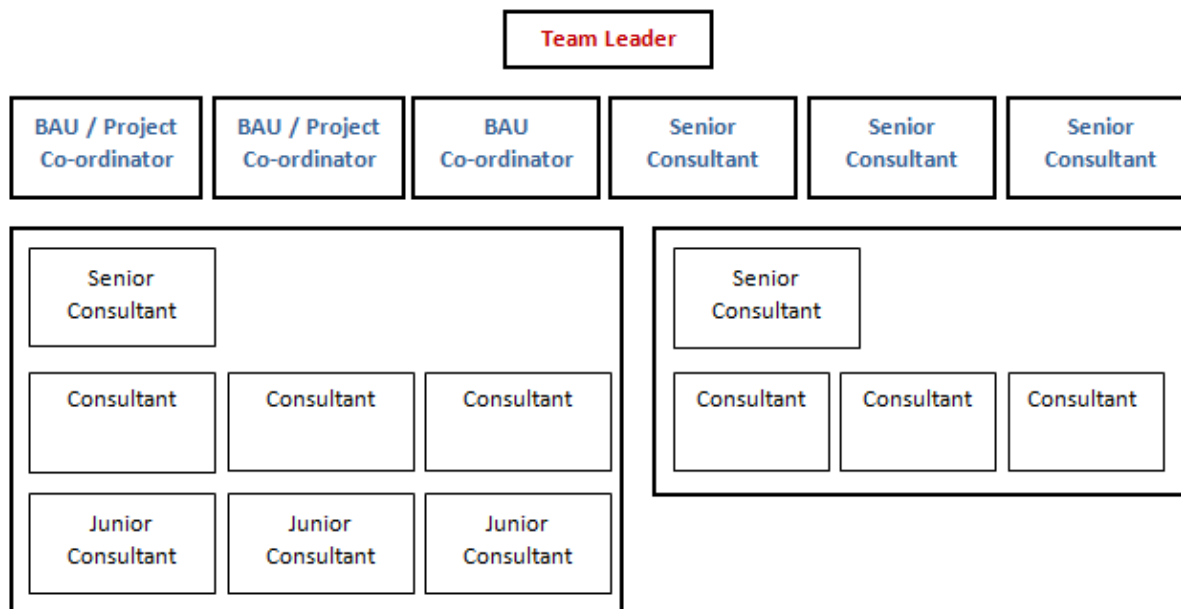
Mezi přední české zákazníky společnosti patří například společnosti ČEZ, RWE, Česká spořitelna a mnoho dalších. Globální divize české pobočky také celosvětově spolupracuje s ostatními globálními dodavatelskými divizemi v rámci interního outsourcingového modelu tak, že je schopna realizovat zprostředkované dodávky zákazníkům v jiných částech světa, jako jsou například Velká Británie, Holandsko a Německo, v úzké spolupráci s obdobně orientovanými divizemi v Indii, na Filipínách, v Holandsku a v Anglii.

Ochrana životního prostředí

Společnost X se z mezinárodních společností řadí mezi lídry v oblasti IT služeb v programu ochrany životního prostředí. V minulých letech byla více než polovina emisí způsobena cestováním, proto zavedli tzv. „inteligentní práci“, která umožňuje zaměstnancům pracovat z domova nebo kanceláří za pomoci moderních konferenčních nástrojů. Toto řešení vedlo k úspoře jedné divize v přepočtu 300 mil. Kč během dvou let a významně přispělo k dosažení cíle snížit objem emisí o 50% během příštích 10 let. [13]

3.1.1. Charakteristika týmu

Obr. 3.1: Struktura týmu



Zdroj: [13]

Hlavní struktura týmu je složena z Team Leadera (vedoucí týmu), kterému odpovídá šest pracovníků složených ze Staff Manažerů a Shift Leaderů. (Konkrétní definice rolí viz. níže) Další část týmu je složena ze dvou skupin tzv. technických pracovníků. Jedna skupina má na starosti globální projekty a druhá projekty lokální. Mají sice rozdílné primární zaměření, ale tyto jsou navzájem flexibilní (provázané).

Team Leader

Klíčové odpovědnosti Team Leadera zahrnují:

- monitoring využití kapacit lidského a provozního kapitálu, reporting, fakturace,
- aplikace, uplatňování postupů a procesů definovaných na úrovni globální organizace, návrhy jejich modifikací,
- aktivní přispívání k plnění obchodních cílů ve stanovené kvalitě, řešení krizových situací,
- podílení se na požadovaných zlepšeních všech iniciativ v rámci tzv. plánu průběžných zlepšení,

- spolupráci s ostatními členy týmu vedoucí ke sdílení znalostí, postupů a myšlenek s ostatními světovými týmy,
- plánování a realizace technických školení v souladu se strategickým plánem a potřebami týmu,
- pomoc při řízení výcviku v globálních lokalitách s cílem zajistit co nejefektivnější využití času a zdrojů.

V rámci podpory nadřízených z globálních struktur

- udržování úplných a přesných záznamů o plánování a přiřazení zdrojů,
- koordinace zdrojů na globální úrovni ve spolupráci s vedoucími ostatních dodavatelských divizí v jiných částech světa, přiřazování zdrojů a konzultantů konkrétním lokálním i globálním projektům,
- alokace práce v souladu s tréninkovým plánem pro dosažení požadované kvality a efektivní využití existujících, či rozšíření požadovaných znalostí,
- udržování dobrých pracovních vztahů se zákazníky a kolegy v rámci existujících struktur a pracovních funkcí,
- lokální podpora globálních struktur se zajištěním zdrojů, nábořem a komunikačními činnostmi.

V rámci podpory týmu:

- poskytuje vedení, podporu a pomoc pro všechny členy týmu,
- je zodpovědný za uvedení a realizaci daných procesů pro tým společně ve spojení s lokální strukturou managementu.

Staff Manager

Role Staff Manažera představuje podpůrnou roli především v oblasti provádění ročního hodnocení výkonnosti jednotlivých technických konzultantů. Týká se mimo jiné také komunikace požadavků kladených na jednotlivé technické konzultanty a nastavení jejich individuálních činností, potřeb a schopností s cílem podpořit jak servisní růst týmu, tak i osobní a profesní rozvoj jedince.

- plánuje a řídí formální stránku procesu zhodnocení výkonnosti v daném roce pro přidělenou skupinu konzultantů,
- s přiřazenými konzultanty reviduje plnění ročních cílů a spokojenost s výsledky jejich práce,

- působí jako facilitátor a komunikátor jednotlivých hodnocení zaměstnanců, poskytnutých jak projektovými a servisními manažery, tak i nositeli role „Shift Leader“, k zaměstnanci a k vedoucímu teamu,
- ovlivňuje, komunikuje a předkládá požadavky a cíle zaměstnancům,
- zajišťuje komunikaci mezi jednotlivci a vrcholovým vedením týmu,
- podniká kroky ke zlepšení pracovní morálky,
- pomáhá zaměstnanci identifikovat a navrhnout možnosti, jak zlepšit jeho výkon,
- pomáhá identifikovat potřeby dalšího vzdělávání jednotlivců,
- pomáhá konzultantům dosáhnout cílů vytyčených v rámci plánu osobního rozvoje.

Povinnosti Staff Manažera jsou spojeny s dalšími klíčovými účastníky procesu personálního řízení (například projektový manažer). Běžný zaměstnanec však i nadále zůstává zodpovědný za vlastní pracovní výkon i kariéru, nicméně celkové řízení činností souvisejících s prováděním ročního hodnocení jeho výkonu jako zaměstnance, stanovování ročních cílů, jeho kariérní rozvoj i zařazení je ovlivňováno a řízeno nositeli role staff manažera.

Shift Leader

Představuje podpůrnou roli týmu v oblasti přímé alokace jednotlivých úkolů konzultantům v rámci přiděleného projektu. Role Shift Leadera také poskytuje hodnocení konzultantů týkající se kvality odvedené práce v rámci daného projektu, tato role je tak často přímo spojena s rolí Staff Manažera, či nositeli této role poskytuje potřebné informace týkající se výkonnosti přiřazených konzultantů. Shift Leader mimo jiné:

- ovládá pracovní vytížení konzultantů přímou alokací úkolů, členěných dle priority,
- provádí kvalitativní kontrolu práce technických konzultantů, shodu vykonávaných činností s požadovanými procesy a pokyny,
- pro zajištění objektivitu a správné prezentace schvaluje odhady pracovních požadovaných činností a poskytuje technickou podporu juniorským členům týmu,
- na žádost členů týmu poskytuje stav nebo zprávu o zákazníkovi, jednání nebo chybách,
- výsledky kontrol i zachycené problémy týkající se kvality výkonu, kapacit konzultantů i zdrojů reportuje vedoucímu týmu, navrhuje případná zlepšení,
- řídí směny a personální obsazení. [13]

3.2. Charakteristika řešeného problému

Hlavní problém vidí vedení týmu v absenci koncepce netechnických soft-skills školení. Tato situace není příliš obvyklá, neboť nabídka technických i netechnických školení je na trhu poměrně pestrá. Možné důvody problému mohou být takové, že technická školení jsou velice přehledně strukturována v základní nabídce softwarových společností, jejichž software společnost X spravuje a používá. Tato softwarová společnost má předem pevně dáno jaká, k čemu a pro koho jsou školení vhodná, což představuje významný rozdíl oproti netechnickým soft-skills školením, jež jsou nabízena převážně „externími společnostmi“ s nedostatkem přehlednosti, kvality a návaznosti jednotlivých netechnických školení. Dalším důvodem je také fakt, že primárním úkolem týmu jako takového je co nejlepší zvládnutí technické problematiky správy daného softwarového řešení. Z tohoto důvodu také prozatím nebyl rozvoji soft-skills vlastností v týmu kladen odpovídající důraz a preference této problematiky doposud nebyly příliš analyzovány.

Mým úkolem je za pomoci vedoucího týmu, samotných Staff Manažerů, Shift Leaderů a poskytnutých interních materiálů určit, jaké jsou preference společnosti a manažerů na školení, jaká školení prosazovat a za jakých podmínek či sledu školení orientovat v první řadě k maximalizaci uspokojení výkonnostních požadavků, respektive výsledků společnosti a v druhé řadě s pokud možno maximální spokojeností zúčastněných manažerů.

4. Metody zkoumání rozvoje manažerů, popis a analýza zjištěných údajů

4.1. Metody analýzy dat

Hlavními metodami analýzy dat jsem zvolil analýzu interních materiálů, dotazník a rozhovor s vedoucím hodnoceného úseku manažerů, zabývajících se poskytováním IT služeb jednotlivým zákazníkům společnosti X. Zvolením několika druhů získávání dat jsem chtěl docílit nejpřesnějšího možného výsledku hodnocení rozvoje manažerů.

Pro zpracování mé praktické části bakalářské práce jsem použil programy Word 2007 a Excel 2007 společnosti Microsoft.

4.1.1. Analýza interních materiálů

Interními materiály se myslí informace o chodu a fungování týmu manažerů, respektive jejich pozic v týmu a absolvovaných školeních. Tyto informace mi byly poskytnuty team leaderem hodnoceného týmu s podmínkou, že nebudou nikde publikovány a nebudou zveřejněny osobní informace jak manažerů, tak celé společnosti. Touto podmínkou se v mé praktické části bakalářské práce neobjeví žádná jména a jiné konkrétní informace manažerů již zmíněného týmu. Poskytnutými materiály byla podrobná charakteristika společnosti, struktura týmu, definice pozic manažerů včetně požadovaných nároků na jednotlivé pozice, seznam absolvovaných soft-skills školení a ostatní údaje týkající se předpokladů a pravidel školení.

4.1.2. Dotazník

Dotazník patří mezi neosobní komunikaci předem připraveného formuláře, kterým se shromažďují odpovědi na sérii otázek. Dle instrukcí zde dotazovaný (respondent) zapisuje své odpovědi. Odpovědi jsou v písemné podobě, týkající se jeho práce či potřeb vzdělávání. Pro možné dodržení anonymity je dotazník velmi častou volbou při sběru informací. Vzhledem k potřebám společnosti a úzké skupiny manažerů je zvolený dotazník povinný, ale pro zachování objektivity a zajištění pravdivých odpovědí, anonymní. Dotazníkový průzkum v týmu společnosti X proběhl v dubnu 2012, kdy byly dotazníky předány vedoucímu týmu a ten zajistil řádný průběh průzkumu a vyplnění dotazníků od všech manažerů. Při takto zvolených podmínkách dotazníkového průzkumu byla návratnost a správnost vyplnění dotazníků stoprocentní. V první řadě jsem zaznamenal odpovědi z dotazníků do tabulek, ze kterých jsem následně vyhotovil grafy. Vyhodnocování dotazníku probíhalo deduktivní metodou.

4.1.3. Rozhovor

Interview, jak se rozhovoru také říká, spadá do osobních technik sběru informací, neboli získání požadovaných informací tváří v tvář. Největší výhodou této techniky je získání značného množství informací soustředěných na konkrétní předmět odpovídající konkrétní situaci. To vše je doplněno možností osobního pozorování reakcí a odpovědí dotazovaného. Tuto metodu sběru informací jsem použil u týmového vedoucího společnosti X. Rozhovor byl

osobní a nestandardizovaný uskutečněný několika druhy otázek, především otevřenými a polootevřenými. K metodě rozhovoru jsem použil papírový poznámkový blok, do kterého jsem si poznamenával mnou zvolené základní body informací. Takto získané informace sloužily pouze pro doplňování předchozích dvou technik a pro pochopení a seřazení si všech informací do souvislostí.

4.2. Absolvovaná školení

Tab. 4.1: Absolvovaná netechnická a technická školení týmu manažerů společnosti X

Manažer	A	B	C	D	E	F
Školení						
NETECHNICKÁ ŠKOLENÍ	3x	2x	0	0	0	0
FranklinCovey - Leadership I	I	I				
FranklinCovey - 7 Habits	I	I				
FranklinCovey - Focus, Time	I					
TECHNICKÁ ŠKOLENÍ	5x	5x	4x	3x	3x	2x
Itil	I	I	I		I	
Prince	I	I				
Oracle	I	I	I	I	I	I
Java	I	I	I	I	I	
Workload Analysis	I	I	I	I	I	I

Zdroj: [13]

4.3. Výsledky dotazníkového průzkumu

Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a se školeními a tréninkovým plánem?

Tab. 4.2

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Velmi spokojen							0
Spokojen	1	1	1	1	1	1	6
Mohlo být lepší							0
Nespokojen							0
Nemohu posoudit							0

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.1



Zdroj: Vytvořeno autorem

Touto otázkou jsem se chtěl dozvědět, jestli jsou, vzhledem k řešenému problému, kdy chybí koncepce školení, manažeři se školeními a tréninkovým plánem obecně spokojeni. Z odpovědí velmi spokojen, spokojen, mohlo být lepší, nespokojen a nemohu posoudit volilo variantu „spokojen“ všech šest manažerů.

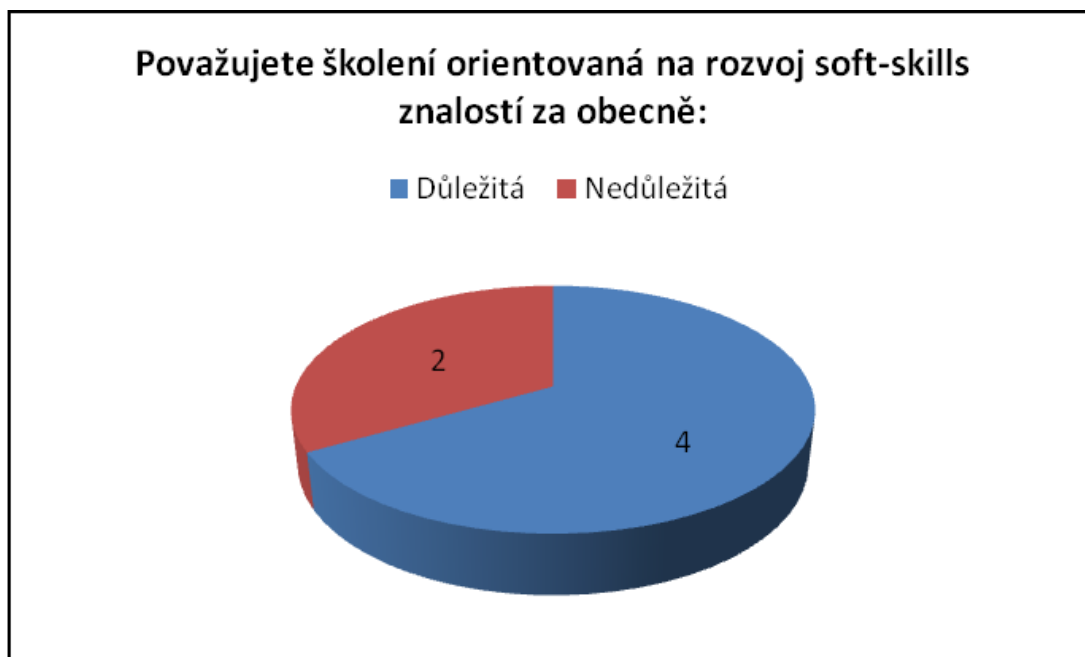
Otázka č. 2: Považujete školení orientovaná na rozvoj soft-skills znalostí za obecně:

Tab. 4.3

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Důležitá	1	1			1	1	4
Nedůležitá			1	1			2

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.2



Zdroj: Vytvořeno autorem

Otázkou položenou konkrétně na rozvoj soft-skills znalostí jsem chtěl určit, jestli vůbec jsou tato školení vnímána jako důležitá. Čtyři manažeři odpověděli, že důležitá jsou a zbylí dva, že nikoliv. Tímto jejich vnímáním se dá určit obecný postoj k netechnickým soft-skills školením. Není sice stoprocentní výsledek důležitosti těchto školení, ale většina manažerů je hodnotí jako důležitá. Tato skutečnost je důležitá pro motivaci manažerů.

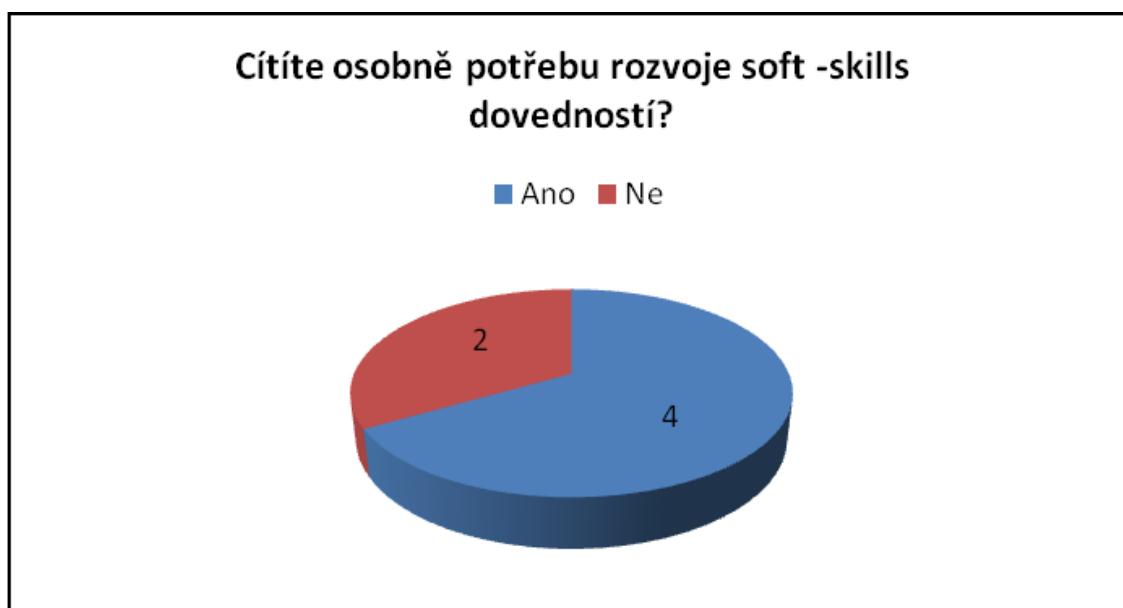
Otázka č. 3: Cítíte osobně potřebu rozvoje soft-skills dovedností?

Tab. 4.4

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Ano	1	1			1	1	4
Ne			1	1			2

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.3



Zdroj: Vytvořeno autorem

Na otázku, jestli manažeři cítí osobně potřebu rozvoje soft-skills dovedností, označili odpověď „ano“ čtyři a „ne“ dva manažeři. Tato otázka poměrně úzce souvisí s otázkou č. 2, neboť je pro žádoucí účinek školení potřebný jejich osobní kladný postoj k rozvoji těchto soft-skills dovedností. Z výsledku tohoto grafu plyne kladný závěr, že většina manažerů chce zapracovat na svých dovednostech nejen pro splnění žádoucí výkonnosti v rámci společnosti, ale také pro svou osobní věc.

Otázka č. 4: Znáte nějaká konkrétní soft-skills školení, která byste chtěli absolvovat?

Tab. 4.5

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Ano	1				1		2
Ne		1	1	1		1	4

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.4



Zdroj: Vytvořeno autorem

Přinejmenším obecný přehled možných školení, která by mi pomohla k osobnímu růstu či růstu mé kariéry, je mnohdy považován za standardní. U této otázky jediní dva manažeři, kteří zaznamenali, že znají konkrétní soft-skills školení, vypsali shodně známost školení time managementu. Ostatní čtyři zaznamenali, že konkrétní školení, která by chtěli absolvovat, neznají. Vyřešení tohoto nedostatku je rozšíření přehledu manažerů o rozvoj či samotná školení.

Otázka č. 5: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání se a k samostudiu?

Tab. 4.6

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Kariérní růst							0
Obecný přehled					1		1
Osobní růst	1	1					2
Zvládnutí problem.			1	1		1	3

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.5



Zdroj: Vytvořeno autorem

Motivace je velice důležitý faktor ve vzdělávání a rozvoji manažerů. Aby byla výuka a školení efektivní, nesmí chybět správná motivace zúčastněných. Pokud budu vědět, co manažery nejvíce motivuje ke vzdělávání se a k samostudiu, budu moci tuto informaci použít k zaměření se na správnou „část“ manažera, která stimuluje touhu po vzdělávání. Touto otázkou jsem chtěl zjistit onu zmíněnou motivaci ke vzdělávání se a k samostudiu. Výsledkem je, že tři manažeři považují za největší motivátor „zvládnutí dané problematiky“, dva manažeři hledí především na svůj „osobní růst“ a zbylý jeden na „obecný přehled“. Variantu „kariérní růst“ si nevybral žádný manažer. Při motivaci manažerů je nejvhodnější zaměřit se na část zvládnutí problematiky.

Otázka č. 6: S ohledem na rozvoj soft-skills vlastností seřaďte dle použitelnosti jednotlivé metody výuky (interpretace), (4 - nejvíce, 1 - nejméně).

Tab. 4.7

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Diskuse zkušeností	3	4	2	2	3	4	18
Praktická cvičení	4	3	3	4	2	2	18
Prezentace	1	1	4	3	4	3	16
Test	2	2	1	1	1	1	8

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.6



Zdroj: Vytvořeno autorem

Na žádost nejvhodnějšího seřazení použitelnosti jednotlivých metod výuky školení jsem dosáhl nejlepšího výsledku pro „diskusi zkušeností“ a „praktická cvičení“, kdy se tyto varianty umístily na předních pozicích většiny manažerů. Za bezkonkurenčně nejhorší výsledek je považována metoda výuky pomocí testu, kdy se tento způsob umístil na posledním místě u čtyř a na předposledním místě u zbylých dvou manažerů. Výsledků jsem dosáhl metodou součtu jednotlivých odpovědí manažerů, z čehož vyplývá, že nejvíce použitelná metoda má nejvyšší výsledek součtů pořadí. Z výsledků usuzuji, že nejen že se zdají manažerům tyto techniky pro ně nejlepší, ale značí to taky schopnost a ochotu komunikovat a ne jen „slepě“ pozorovat či zapisovat.

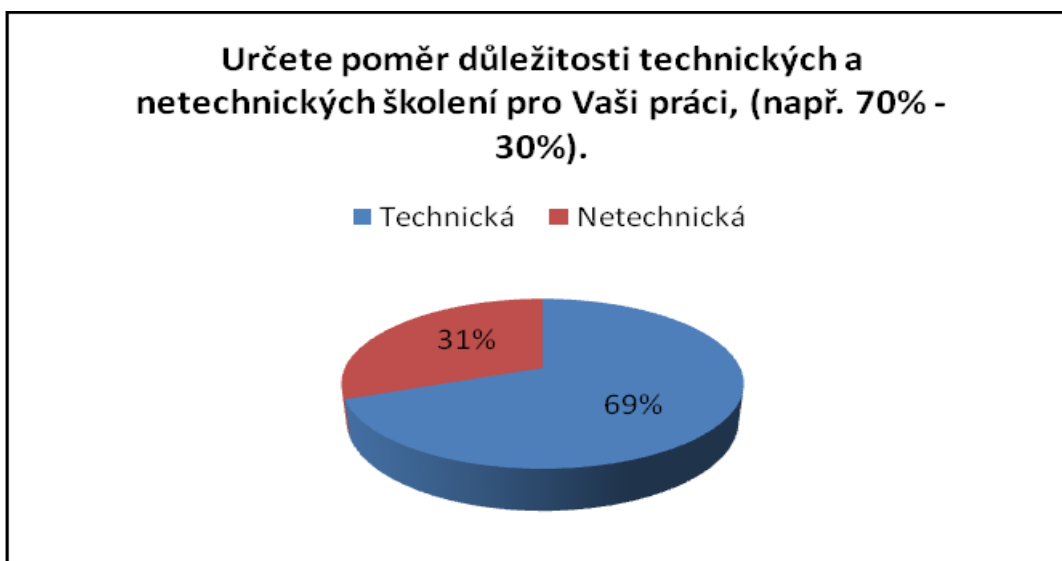
Otázka č. 7: Určete poměr důležitosti technických a netechnických školení pro Vaši práci. (např. 70% - 30%).

Tab. 4.8

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Technická	50	75	80	75	75	60	415
Netechnická	50	25	20	25	25	40	185

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.7



Zdroj: Vytvořeno autorem

Touto otázkou jsem chtěl zjistit přesněji vnímaný poměr technických a netechnických školení manažery, protože se obecně předpokládá, že pro svou práci staff manažerů a shift leaderů budou potřebovat převážně netechnická školení, v obecném případě se předpokládá poměr vyrovnaný. Oproti očekávání je výsledek takový, že netechnická školení považují za důležitá v průměru „jen“ z 31 %. Z 69 % jsou to školení technická. Z výsledku odvozují, že netechnická školení jsou obecně důležitá, přičemž pro aktuální práci manažera jsou důležitější školení technická

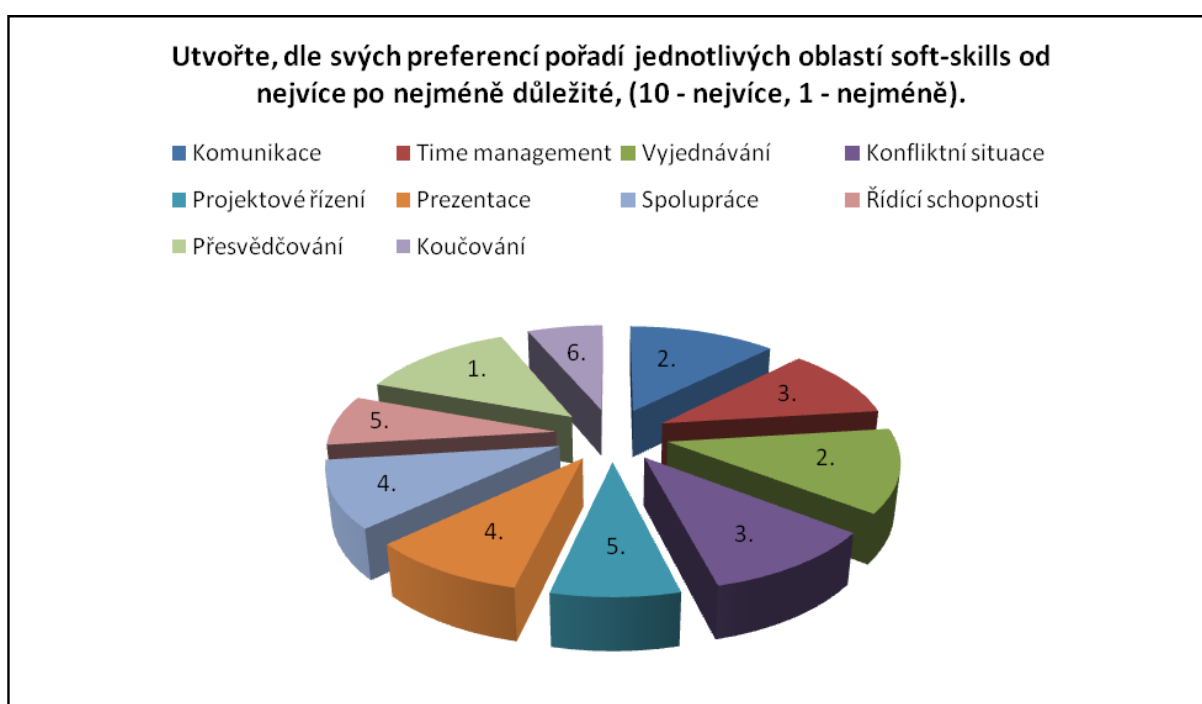
Otázka č. 8: Utvořte, dle svých preferencí, pořadí jednotlivých oblastí soft-skills od nejvíce po nejméně důležité, (10 - nejvíce, 1 - nejméně).

Tab. 4.9

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Komunikace	6	10	10	5	9	1	41
Time management	7	9	5	1	10	3	35
Vyjednávání	8	2	9	7	5	10	41
Konfliktní situace	3	7	4	9	6	6	35
Projektové řízení	10	4	2	3	1	5	25
Prezentace	4	8	8	4	3	4	31
Spolupráce	5	5	7	10	4	2	33
Řídící schopnosti	2	3	1	2	8	9	25
Přesvědčování	9	6	6	8	7	7	43
Koučování	1	1	3	6	2	8	21

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.8



Zdroj: Vytvořeno autorem

Touto otázkou jsem chtěl určit nejdůležitější, nebo by se dalo říct i nejžádanější oblasti soft-skills. Bez těchto výsledků by určení pořadí nebo samotných soft-skills nebylo tak přesné preferencím, jako s nimi. Výsledků jsem dosáhl stejně jako u otázky č. 6, to znamená,

že nejvíce důležitá oblast soft-skills dovedností byla v průměru určena ta, která měla v součtu pořadí jednotlivých odpovědí nejvyšší hodnotu. Jako nejvíce důležité soft-skills školení bylo určeno „přesvědčování“ se součtem 43, poté společně „komunikace“ a „vyjednávání“ (41), „time management“ a „zvládání konfliktních situací“ (35), „spolupráce“ (33), „prezentace“ (31), „projektové řízení“ a „řídící schopnosti“ (25) a jako nejméně důležité „koučování“ (21). Z nejmenší důležitosti koučování můžeme usuzovat, že jsou manažeři spokojeni s vedením jejich týmu, ve kterém vidí silného kouče a tím pádem nepovažují za důležité čerpat vědomosti o koučinku někde jinde.

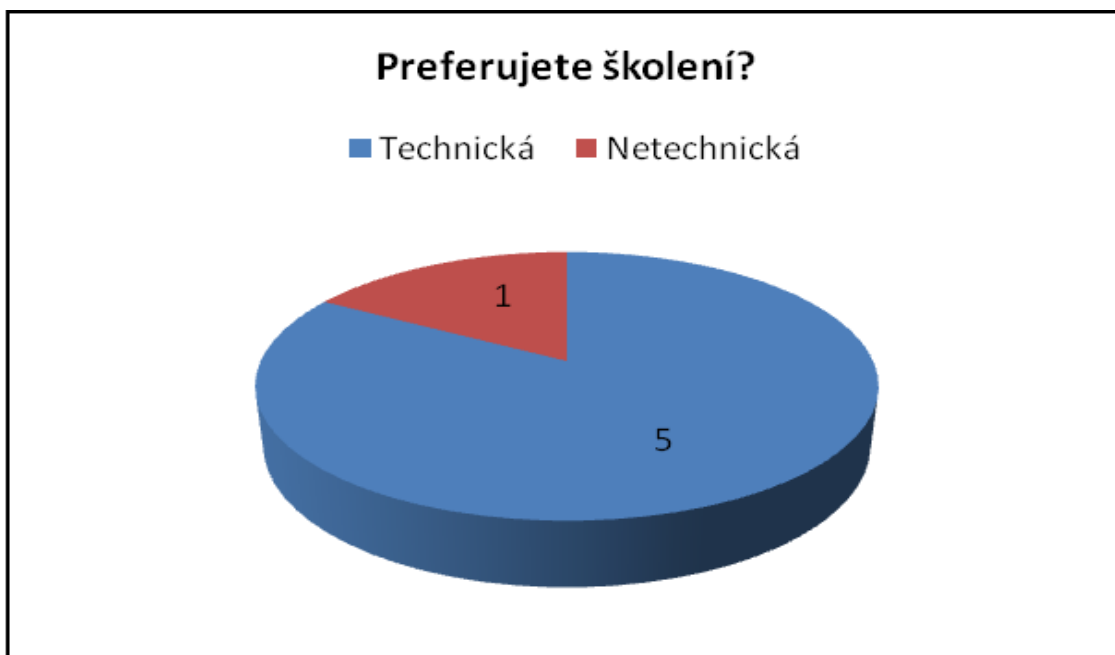
Otázka č. 9: Preferujete školení?

Tab. 4.10

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Technická		1	1	1	1	1	5
Netechnická	1						1

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.9



Zdroj: Vytvořeno autorem

Touto otázkou jsem se ptal na preferenci technických a netechnických školení, pokud by měli manažeři na výběr, oproti důležitosti pro jejich práci, jak tomu bylo v otázce č. 7.

Výsledky jsou takové, že pět ze šesti manažerů preferují školení technická oproti netechnickým.

I když jsou netechnická školení důležitá, manažeři by si vlastní volbou vybrali spíše školení technická. Vzhledem k otázce č. 1, kdy všichni manažeři určili spokojenost se školeními a tréninkovým plánem, by se dalo usoudit, že je společnost v prosazování vyvážení technických a netechnických školení poněkud benevolentnější.

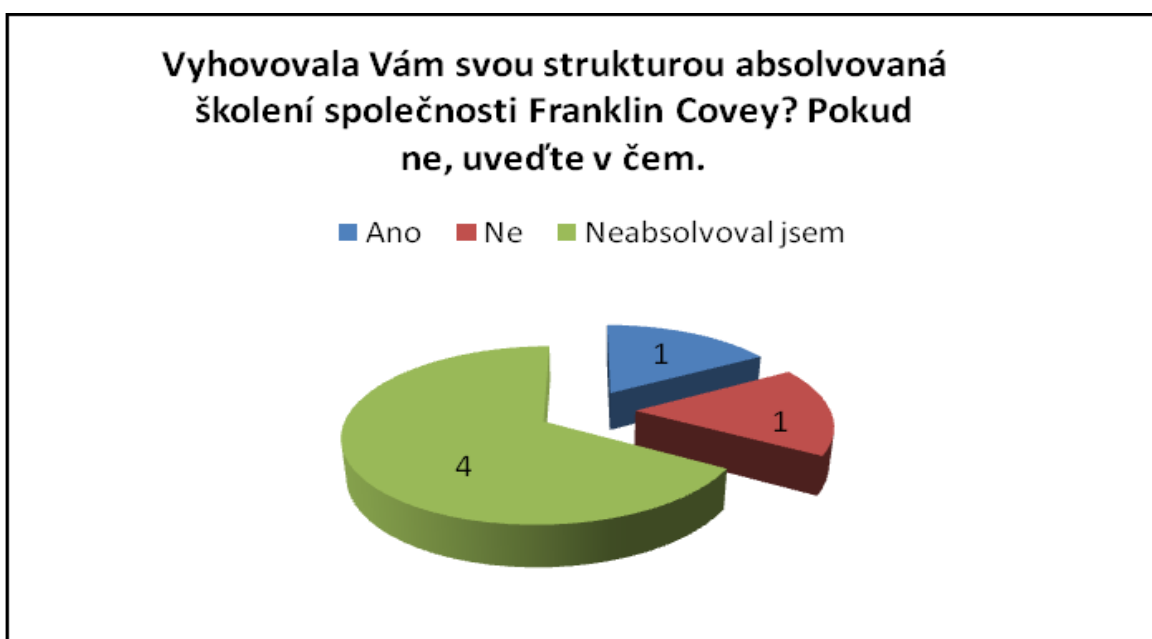
Otázka č. 10: Vyhovovala Vám svou strukturou absolvovaná školení společnosti Franklin Covey? Pokud ne, uveďte v čem.

Tab. 4.11

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Ano	1						1
Ne						1	1
Neabsolvoval jsem		1	1	1	1		4

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.10



Zdroj: Vytvořeno autorem

Manažeři měli možnost zúčastnit se netechnického soft-skills školení společnosti Franklin Covey (viz. tabulka 4.1). Touto otázkou jsem chtěl zhodnotit absolvovaná školení alespoň u těch manažerů, kteří se školení zúčastnili. Z šesti manažerů se školení zúčastnili pouze dva, přičemž jeden byl spokojen se strukturou školení a druhý ne. Za důvod nespokojenosti určil, že bylo málo prakticky zaměřené, příliš obecné a idealistické. Pro větší účast by mohla být vyvolána větší motivace u nezúčastněných manažerů.

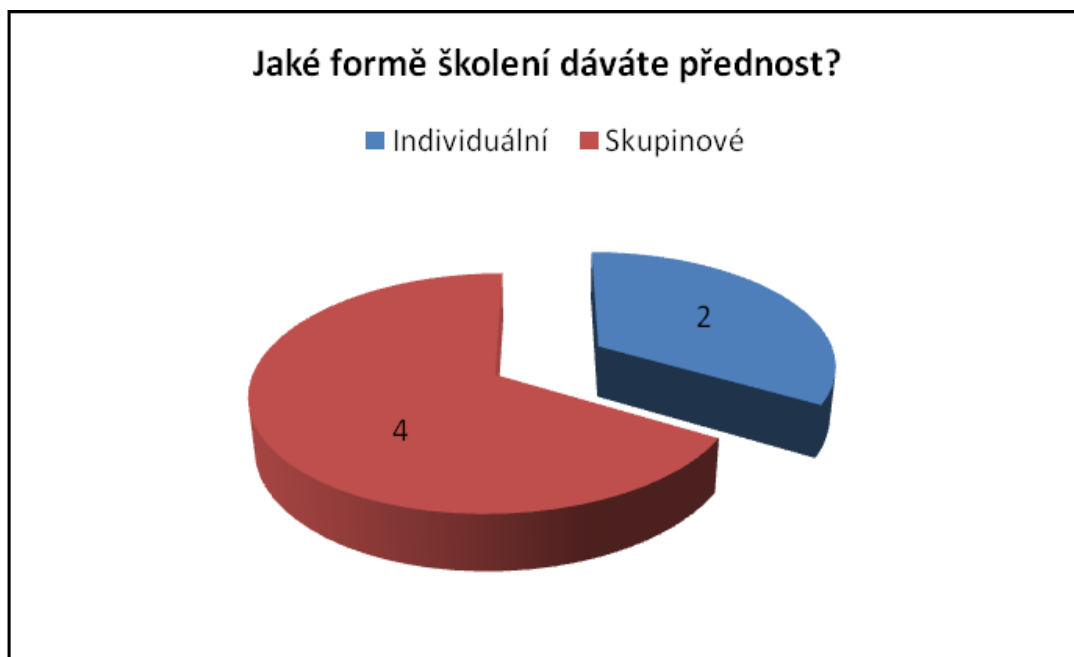
Otázka č. 11: Jaké formě školení dáváte přednost?

Tab. 4.12

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Individuální	1	1					2
Skupinové			1	1	1	1	4

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.11



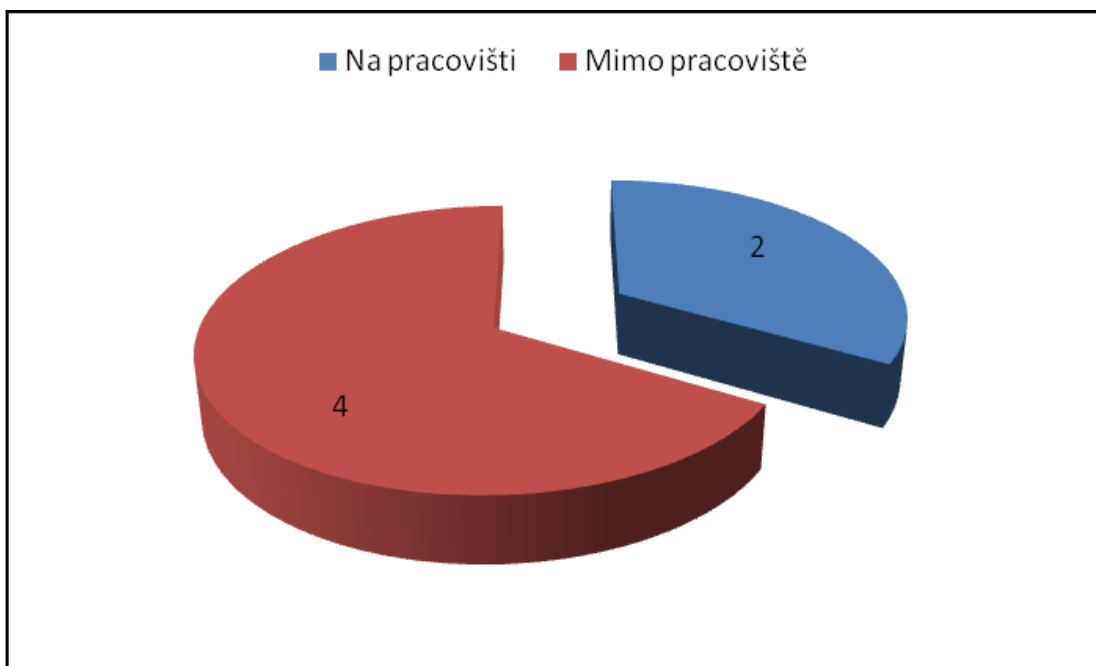
Zdroj: Vytvořeno autorem

Tab. 4.13

Na pracovišti			1	1			2
Mimo pracoviště	1	1			1	1	4

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.12



Zdroj: Vytvořeno autorem

Tab. 4.14

V pracovní době	1	1	1	1	1	1	6
Mimo prac. dobu							0

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.13



Zdroj: Vytvořeno autorem

Jen sami manažeři vědí, při jakých podmínkách je jejich rozvoj a vzdělávání nejefektivnější. Odpověďmi na otázku: jakým formám školení dávají manažeři přednost, jsem chtěl přijít na to, jaká by byla pro manažery školení nejpříjemnější, vedoucí k již zmíněnému nejefektivnějšímu rozvoji a vzdělání. Mezi „individuální (soukromou)“ a „skupinovou“ formou si čtyři manažeři vybrali skupinovou a dva individuální formu. Stejný výsledek byl u rozřazení na školení „na pracovišti“ a „mimo pracoviště“, kdy čtyři byli pro mimopracovní školení a dva pro školení na pracovišti. U třetího rozřazení na školení „v pracovní době“ a „mimo pracovní dobu“ bylo všech šest manažerů jednoznačně pro školení v pracovní době. V souhrnu se můžeme domnívat, že optimální formy školení jsou ve skupinách, mimo pracoviště a v pracovní době.

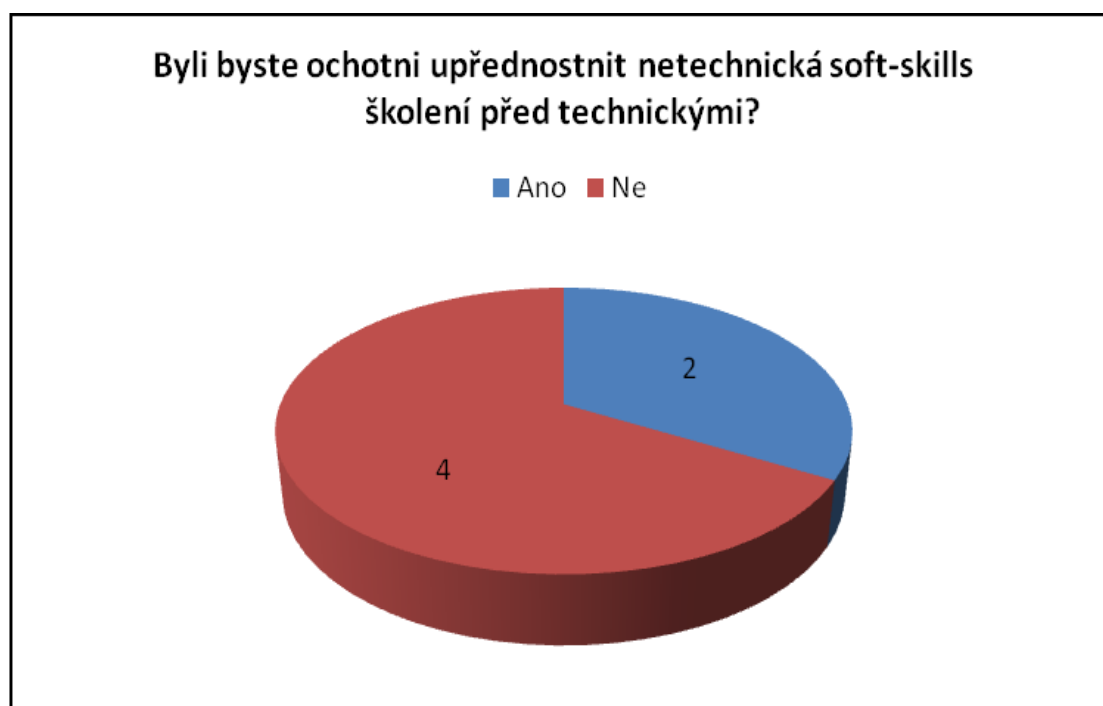
Otázka č. 12: Byli byste ochotni upřednostnit netechnická soft-skills školení před technickými?

Tab. 4.15

	Man. A	Man. B	Man. C	Man. D	Man. E	Man. F	Součet
Ano	1					1	2
Ne		1	1	1	1		4

Zdroj: Vytvořeno autorem

Graf 4.14



Zdroj: Vytvořeno autorem

Tuto otázku jsem zvolil na kontrolu výše zodpovězených otázek manažery. I když si z většiny myslí, že jsou netechnická soft-skills školení důležitá a osobně cítí potřebu rozvoje soft-skills dovedností, z tohoto výsledku plyne neochota upřednostnění netechnických školení před technickými.

5. Návrhy možných změn a vylepšení v rozvoji manažerů

Po kompletní analýze dat týmu společnosti X metodou analýzy interních materiálů, dotazníkem a rozhovorem, se v následující části bakalářské práce pokusím navrhnout možné změny a vylepšení v rozvoji manažerů. Přesněji řečeno, navrhnout vhodnou koncepci netechnických soft-skills školení.

Vzhledem k tomu, že společnost X nemá konkrétní požadavky na způsob a jiné okolnosti školení (pouze požadavky na manažery), mé návrhy rozdělím do dvou fází a to z hlediska potřeby společnosti (požadavky na manažery, které vychází ze zpracovaných interních materiálů) a z hlediska preference manažerů, na kterou se převážně orientoval dotazníkový průzkum.

Tab. 4.16: Matice zodpovědností a kompetencí + požadavky na kompetence

	Staff M.	Shift L.	Požadavky
Vyhodnocení roční výkonnosti a stanovených cílů	x		Kou, Kom
Ovlivňování cílů	x		Pře, Kom
Zlepšování pracovní morálky	x		Kou
Plánování a řízení procesů, rozdělování úkolů	x	x	PŘ, TM, Spo
Komunikace se zam. a vedením týmu, reporting	x	x	Kom, Vyj, Pre
Hodnocení zaměstnanců		x	ŘS
Kontrola zaměstnanců		x	Kom, TM, KS
Prezentace pracnosti činností		x	Pre
Řízení směn		x	PŘ, ŘS

Zdroj: Vytvořeno autorem z [13]

Tab. 4.17: Kvalifikační matice

	Staff M.	Shift L.	Celkem
Kou - koučování	II		2
Kom - komunikace	III	II	5
Pře - přesvědčování	I		1
PŘ - projektové řízení	I	II	3
TM - time management	I	I	2
Spo - spolupráce	I	I	2
Vyj - vyjednávání	I	I	2
Pre - prezentace	I	II	3
ŘS - řídicí schopnosti		II	2
KS - konfliktní situace		I	1

Zdroj: Vytvořeno autorem

Cílem této koncepce školení je zprostředkování nabytí vědomostí na těch místech, kde je to nejvíce zapotřebí, např. nejfrekventovanější požadavky na školení jsou u Staff Manažerů a Shift Leaderů u komunikace.

Z informací poskytnutých mi společností X týkajících se splnění požadavků na jednotlivé pracovní povinnosti manažerů, doporučuji pro Staff Manažery školení zaměřená na komunikaci a následně na koučování. Školení by mělo probíhat formou skupinové diskuse v pracovním prostředí manažerů. Školení pro Shift Leadery doporučuji vedené stejnou formou, zaměřené na komunikaci, projektové řízení, prezentaci a řídicí schopnosti.

Z analýzy interních materiálů také vyplynulo, že absolvovaná netechnická soft-skills školení jsou v nemalém množství, které je ale oproti absolvovaným technickým školením doslova zanedbatelné (viz. tabulka 4.1). Řešení tohoto problému bych viděl zejména v intenzivnější motivaci manažerů k absolvování netechnických školení například metodami odměňování v podobě placené dovolené navíc, nezpлатněné využívání služeb společnosti pro osobní použití, nadstandardní peněžní odměnu k platu manažera, zajištění rychlejšího kariérního růstu a jiných.

Z výsledků dotazníkového průzkumu z hlediska preference manažerů plyne, že se školeními a tréninkovým plánem jsou manažeři obecně spokojeni, školení orientovaná na rozvoj soft-skills znalostí považují za důležitá a nabídka školení na rozvoj soft-skills vlastností odpovídá jejich potřebě.

Koncepce netechnických školení by dle preferencí manažerů měla být prakticky orientovaná, se zaměřením na konkrétní oblast daného zájmu a to vše prezentováno formou praktických cvičení a diskuse na reálných případech. Dále by školení měla být nejlépe skupinová, mimo pracoviště a v pracovní době. Nejvhodnější návaznost a obsah soft-skills školení by měla být v pořadí: argumentace a přesvědčování, komunikace a vyjednávání, time management a zvládání konfliktních situací, schopnost spolupráce a prezentační dovednosti a řídicí a vůdčí schopnosti. Navrhuji poskytování školení externí odbornou firmou. Tato koncepce vychází zejména z údajů 6., 8. a 11. otázky.

Co se týče technických školení, nemyslím si, že by v této oblasti rozvoje byly jakékoliv mezery či nezáměr ze strany manažerů.

Dodržením této koncepce si myslím povede ke spokojenosti nejen manažerů, ale celé společnosti X, protože pro společnost není důležitý pouze rozvoj společnosti samotné, ale především rozvoj jejích zaměstnanců, protože hlavně právě ti se podílejí na úspěchu a samotném rozvoji společnosti.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout koncepci netechnických soft-skills školení pro tým manažerů společnosti X.

V druhé části bakalářské práce, která následovala po úvodu, jsem teoreticky uvedl specifika manažera a složky a techniky spolu s přístupy manažerského rozvoje a vzdělávání.

Třetí částí jsem začal charakterizovat praktickou část bakalářské práce, ve které jsem se zaměřil na současný stav rozvoje manažerů v organizaci. V této části jsem charakterizoval společnost X a uvedl její zaměření a postoj k dnes tak ostře sledovanému životnímu prostředí. Představil jsem strukturu zkoumaného týmu manažerů a konkrétní charakteristiku manažerských pozic doplněnou charakteristikou řešeného problému.

V další, čtvrté části, jsem se mnohem detailněji zaměřil na praktickou část, kdy jsem přiblížil metody analýzy dat, mezi které patří metoda analýzy interních materiálů, dotazníkový průzkum a rozhovor s vedoucím týmu manažerů. To vše je doplněno o způsob zpracování dat v bakalářské práci. Následuje přehled absolvovaných školení týmu manažerů. Tuto část uzavírají výsledky dotazníkového šetření, konkrétněji grafy zpracovaných výsledků.

Výsledky prokázaly nepropracovanou koncepci netechnických školení oproti v týmu tak preferovaných technických školení.

V neposlední řadě jsem proto navrhl možné změny a vylepšení v rozvoji manažerů, respektive koncepci netechnických školení pro zkoumanou skupinu manažerů.

Po jednotlivých kapitolách a stanoveném cíli si myslím, že jsem z velké části pomohl najít a následně vyřešit problém a doufám, že mnou navržená koncepce školení bude přínosem nejen pro současné manažery týmu společnosti X.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 267 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- [5] CHOBOTOVÁ, Monika a POBOŘIL Martin. *Manažerské metody a techniky*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-22-2.
- [6] KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2011. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [7] PROKOPENKO, Joseph a KUBR Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [8] ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 320 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [9] ZIELKE, Christian. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1815-4.

b) Internetové zdroje

- [10] *Koučování*. [online]. Dostupné z www: <http://www.koucinkfirem.eu/koucovani.html>
- [11] *Mentoring*. [online]. Dostupné z www: <http://www.mentoring.wib.cz/stranka.php?promenna=cojeto&lang=cs>

[12] *Netechnická soft-skills školení*. [online]. Dostupné z www:
<http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>

c) Ostatní zdroje

[13] Interní zdroje společnosti X

Seznam zkratek

Aj. - a jiné

Atd. - a tak dále

BAU - Business As Usual

Č. - číslo

Kom - komunikace

Kou - koučování

KS - konfliktní situace

L. - leader

M. - manažer

Man. - manažer

MBA - Master of Business Administration

Např. - například

Obr. - obrázek

Prac. - pracovní

Pre - prezentace

Problem. - problematiky

PŘ - projektové řízení

Pře - přesvědčování

ŘS - řídicí schopnosti

Spo - spolupráce

Str. - strana

Tab. - tabulka

TM - time management

Tzv. - tak zvaně

Viz. - vizme

Vyj - vyjednávání

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Manažerské atributy

Obr. 2.2: Některé indikátory manažerské efektivity

Obr. 2.3: Složky rozvoje lidských zdrojů

Obr. 2.4: Vlivy působící na učení

Obr. 3.1: Struktura týmu

Seznam tabulek

Tab. 4.1: Absolvovaná netechnická a technická školení týmu manažerů společnosti X

Tab. 4.2: spokojenost se školeními a tréninkovým plánem

Tab. 4.3: školení orientovaná na rozvoj soft-skills

Tab. 4.4: potřeba rozvoje soft-skills dovedností

Tab. 4.5: konkrétní soft-skills školení

Tab. 4.6: největší motivace ke vzdělávání se a k samostudiu

Tab. 4.7: metody výuky

Tab. 4.8: poměr důležitosti technických a netechnických školení

Tab. 4.9: preference oblastí soft-skills

Tab. 4.10: preferujete školení?

Tab. 4.11: školení Franklin Covey

Tab. 4.12: individuální, skupinové

Tab. 4.13: na pracovišti, mimo pracoviště

Tab. 4.14: v pracovní době, mimo pracovní dobu

Tab. 4.15: netechnická před technickými?

Tab. 4.16: Matice zodpovědností a kompetencí + požadavky na kompetence

Tab. 4.17: Kvalifikační matice

Seznam grafů

Graf 4.1: spokojenost se školeními a tréninkovým plánem

Graf 4.2: školení orientovaná na rozvoj soft-skills

Graf 4.3: potřeba rozvoje soft-skills dovedností

Graf 4.4: konkrétní soft-skills školení

Graf 4.5: největší motivace ke vzdělávání se a k samostudiu

Graf 4.6: metody výuky

Graf 4.7: důležitosti technických a netechnických školení

Graf 4.8: preference oblastí soft-skills

Graf 4.9: preferujete školení?

Graf 4.10: školení Franklin Covey

Graf 4.11: individuální, skupinové

Graf 4.12: na pracovišti, mimo pracoviště

Graf 4.13: v pracovní době, mimo pracovní dobu

Graf 4.14: netechnická před technickými?

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha IDotazník

Dotazník hodnocení koncepce technických školení a netechnických soft-skills školení

Dobrý den,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku , který je součástí průzkumu zaměřeného na koncepci technických školení a netechnických soft-skills školení. Získané výsledky tohoto dotazníku budou zpracovány v praktické části mé bakalářské práce, která doufám pomůže navrhnout vhodnou koncepci školení pro Vás, manažery. Dotazník je anonymní a vedoucí bude seznámen až s konečnými výsledky průzkumu. U každé otázky zaškrtněte pouze jednu (pokud není uvedeno jinak) Vámi zvolenou odpověď.

Za čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

S pozdravem

Jan Hlava

1. Jak jste spokojen/a se školeními a tréninkovým plánem obecně?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spokojen
- ☐ mohlo by to být lepší
- ☐ nespokojen
- ☐ nejsem schopen posoudit

2. Kolik hodin samostudia týdně považujete za dostatečné množství pro rozvoj v oblasti, která Vás aktuálně zajímá? (týká se rozvoje technických i netechnických znalostí)

- ☐ 1-10
- ☐ 11-20
- ☐ 20 a více

3. Průměrně kolik hodin týdně jste schopen/a, vzhledem ke své pracovní vytíženosti a množství volného času, reálně věnovat samostudiu oblasti, která Vás aktuálně zajímá?

- ☐ 1-10
- ☐ 11-20
- ☐ 20 a více

4. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání se a k samostudiu?

- ☐ kariérní růst
- ☐ udržení si obecného přehledu
- ☐ potřeba osobního růstu

- ☐ detailní zvládnutí dané problematiky

5. Považujete školení orientovaná na rozvoj soft-skills znalostí za obecně:

- ☐ důležitá
☐ nedůležitá

6. Určete poměr důležitosti technických a netechnických školení pro Vaši práci (např. 70% - 30%).

- technická:
- netechnická:

7. Preferujete aktuálně školení?

- ☐ technická
☐ netechnická

8. Cítíte osobně potřebu rozvoje soft-skills dovedností?

- ☐ ano
☐ ne

9. Zdá se Vám nabídka školení zaměřených na rozvoj soft-skills vlastností odpovídající vaší potřebě?

- ☐ ano
☐ ne

10. Utvořte, dle svých preferencí, pořadí jednotlivých oblastí soft-skills od nejvíce po nejméně důležité, (10 - nejvíce, 1 - nejméně)

- komunikace
- time management
- vyjednávání
- zvládání konfliktních situací
- projektové řízení
- prezentační dovednosti
- schopnost spolupráce
- řídicí a vůdčí schopnosti
- argumentace a přesvědčování
- koučování

11. S ohledem na rozvoj soft-skills vlastností seřad'te dle použitelnosti jednotlivé metody výuky (interpretace) uvedené níže, (4 - nejvíce, 1 - nejméně)

- diskuse zkušeností / koučink
- praktická cvičení a nácvik situací
- prezentace a teoretický příklad
- test (např. napsání testu a následné vyhodnocování a řešení správných odpovědí)

12. Jaký přínos od případných školení zaměřených na rozvoj soft-skills vlastností očekáváte?

- ☐ rozšíření vědomostí/vzdělání
- ☐ výhodu oproti ostatním (nezaškoleným)
- ☐ osvobození od času stráveného v zaměstnání
- ☐ jiný

13. Znáte nějaká konkrétní soft skills školení, která byste chtěli absolvovat? Pokud ano, uveďte jaké.

- ☐ ano:
.....
....
- ☐ ne

14. Vyhovovala Vám svou strukturou absolvovaná školení společnosti Franklin Covey? Pokud ne, uveďte v čem.

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ neabsolvoval jsem tato školení

15. Myslíte si, že uplatníte vědomosti získané na absolvovaných školeních v praxi?

- ☐ ano
- ☐ nevím
- ☐ ne

16. Jaké formě školení dáváte přednost?

- ☐ individuální (soukromé)
- ☐ skupinové

16.1

- ☐ na pracovišti
- ☐ mimo pracoviště

16.2

- ☐ v pracovní době
- ☐ mimo pracovní dobu

17. Byli byste ochotni upřednostnit netechnická soft-skills školení před technickými?

- ☐ ano
- ☐ ne

Název bakalářské práce: Manažerská práce a rozvoj manažerů

Student: Jan Hlava

Klíčová slova: manažer, vzdělávání, přístupy a složky procesu rozvoje, netechnická školení

Resumé

Tato bakalářská práce je věnována vzdělávání a rozvoji manažerů ve vybrané organizaci. Hlavním cílem a zároveň řešeným problémem bylo analyzovat současný stav rozvoje manažerů a následně navrhnout koncepci netechnických soft-skills školení. V teoretické části jsou popsány základní pojmy týkající se manažerů a jejich přístupů a složek vzdělávání. Praktická část obsahuje stručnou charakteristiku společnosti a jejího současného stavu vzdělávání manažerů. Další závěrečná část, obsahuje analýzu a vyhodnocení výsledků plynoucích ze zjištěných informací a návrhy možných změn a vylepšení v rozvoji manažerů dané organizace.

Title of the bachelor thesis: The Managerial work and development of managers

Student: Jan Hlava

Keywords: manager, training, attitudes and components of development, non-technical training courses

Resumé

This bachelor thesis deals with the training and development of managers in a given organization. The main aim as well as the issue in focus was to analyze the current state of training of managers and, subsequently, to propose a concept of for non-technical soft-skills training courses. In the first section of the thesis, basic concepts regarding the managers and their attitudes and the components of their training are described. The practical section contains a short characteristics of the company in focus and its current state of the training of managers. The final part contains an analysis and evaluation of the results obtained from the researched data and also suggestions for possible modifications and improvements of the development of managers of the company.